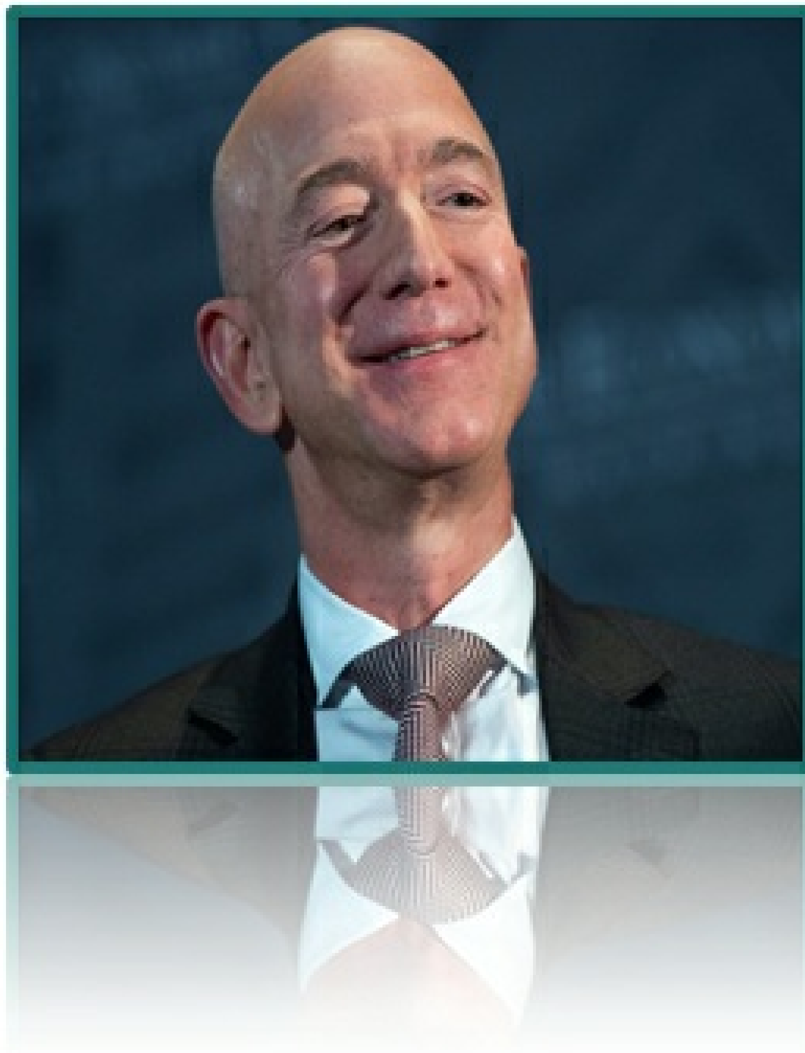
जेफ बेजोस व amazon की अपार सफलता



जेफ बेजोस

व

amazon की अपार सफलता



प्रदीप ठाकुर



प्रभात प्रकाशन

ISO 9001:2015 प्रकाशक

प्रकाशक— **प्रभात प्रकाशन प्रा. लि.**
4/19 आसफ अली रोड, नई दिल्ली-110002
E-mail: prabhatbooks@gmail.com
www.prabhatbooks.com

अनुक्रम

अध्याय-1

नाबालिग माँ का विलक्षण बेटा

अभी जैकलीन 'जैकी' गिसे 16 वर्ष से कुछ ऊपर थी और 10वीं में ही पढ़ रही थी कि उसे पता चला था कि वह गर्भवती हो गई है। पिछले कुछ समय से वह अपने ही विद्यालय के 12वीं कक्षा के छात्र थिओडोर जॉन 'टेड' जॉर्गेन्सन के साथ 'डेट' पर जा रही थी। वह 18 वर्ष का था और एक पहिए की साइकिल चलाने में कई स्थानीय प्रतियोगिताएँ जीत चुका था। यह कोई अनहोनी नहीं थी। दोनों प्यार में थे और उन्होंने शादी करने का फैसला किया था। दोनों के माता-पिता एक-दूसरे को जानते थे। 19 जुलाई, 1963 को जैकी के घर में दोनों की शादी हुई थी। चूँकि गिसे नाबालिग थी, इसीलिए उसकी माँ व जॉर्गेन्सन ने शादी के अनुज्ञा-पत्र के लिए आवेदन पर हस्ताक्षर किए थे। बच्चा 12 जनवरी, 1964 को पैदा हुआ था। दोनों ने उसका नाम जेफरी प्रेस्टन जोर्गेन्सन रखा था।

यह अल्बुकर्क, न्यू मैक्सिको के दक्षिणी किनारे पर स्थित सैंडिया बेस की घटना है। सैंडिया बेस 1946 से 1971 तक, संयुक्त राज्य अमेरिका के रक्षा विभाग की शीर्ष गोपनीय सबसे बड़ी परमाणु हथियार स्थापना थी। सैंडिया बेस व इसकी सहायक स्थापना मानजानो बेस में द्वितीय विश्व युद्ध के दौरान मैनहट्टन परियोजना के अंतर्गत परमाणु हथियार अनुसंधान, विकास, रूपरेखा निर्माण, परीक्षण व प्रशिक्षण शुरू किया गया था, जो अगले 25 वर्षों तक जारी रहा था। इन स्थापनाओं की गतिविधियों को संयुक्त राज्य परमाणु ऊर्जा आयोग (यूएस एटॉमिक एनर्जी कमीशन) की क्षेत्रीय शाखा द्वारा नियंत्रित किया जाता है और जैकलीन गिसे के पिता लॉरेंस प्रेस्टन गिसे उसके क्षेत्रीय निदेशक थे। दूसरी तरफ, 'टेड' जॉर्गेन्सन का जन्म शिकागो में हुआ था। टेड के पिता ने परिवार को अल्बुकर्क स्थानांतरित कर लिया था, जब वह व उसका छोटा भाई गॉर्डोन प्राथमिक विद्यालय में पढ़ रहा था। टेड के पिता ने सैंडिया बेस में खरीद अभिकर्ता (परचेज एजेंट) की नौकरी कर ली थी और वहाँ आपूर्ति सामग्रियों की खरीद का काम सँभाल लिया था। टेड के दादा डेनमार्क के अप्रवासी थे और स्पेन-अमेरिका युद्ध के अंतिम जीवित बचे वरिष्ठों में से एक थे। इस तरह, गीसे व टेड के पिता एक-दूसरे को जानते थे।

शादी के बाद, नवविवाहित माता-पिता नगर साउथ-ईस्ट हाइट्स उपनगर में रहने लगे थे। वहीं रहते हुए जैकी गिसे ने उच्च विद्यालय की पढ़ाई पूरी की थी। दिन में उसकी माँ मैटी बच्चे की देखभाल करती थी। परिस्थिति कठिन थी। टेड जोर्गेन्सन के पास एक चेवी कार के अतिरिक्त कुछ भी नहीं था। वह एक पहिएवाली साइकिल का प्रदर्शन करने एक दल के साथ काम करता था, जिससे उसे बहुत कम आमदनी हो रही थी। बाद में, टेड ने एक विभागीय भंडार में 1.25 डॉलर प्रति घंटे की नौकरी शुरू की। कभी-कभी जैकी बच्चे के साथ भंडार में आती थी। चूँकि दोनों युवा व अपरिपक्व थे, इसीलिए उनकी शादी लगभग शुरुआत से ही बिगड़ने लगी थी। टेड को बहुत अधिक शराब पीने और मित्रों के साथ कार में घूमने की आदत थी। टेड जोर्गेन्सन बेपरवाह पिता व पति था। जैकी के पिता लॉरेंस प्रेस्टन गिसे ने उसकी मदद की कोशिश की थी; उसने न्यू मैक्सिको विश्वविद्यालय में अपने दामाद की पढ़ाई का खर्च उठाया था, लेकिन कुछ छमाही के बाद ही टेड ने पढ़ाई छोड़ दी थी। उसके बाद, लॉरेंस प्रेस्टन गिसे ने न्यू मैक्सिको स्टेट पुलिस में टेड जोर्गेन्सन को नौकरी दिलाने की कोशिश की थी, लेकिन टेड ने उस अवसर में रुचि नहीं दिखाई थी।

…और अंतत: जैकी को अपने बच्चे के साथ अपने माता-पिता के साथ सैंडिया बेस में वापस आ गई थी। जून 1965 में, जब बच्चा 17 महीने का था, जैकी ने विवाह-विच्छेद का आवेदन कर दिया था। न्यायालय ने टेड जोर्गेन्सन को बच्चे की सहायता के लिए प्रतिमाह 40 डॉलर का भुगतान करने को कहा था। न्यायालय के अभिलेख के अनुसार उस समय टेड जोर्गेन्सन की मासिक आय 180 डॉलर थी। अगले कुछ वर्षों तक टेड बच्चे को देखने के लिए कभी-कभार आता रहा था, लेकिन कई बार मासिक सहायता राशि की भुगतान कर पाने में असफल रहा था। वह निर्भर रहने योग्य नहीं था और उसके पास पैसे नहीं होते थे।

इस बीच जैकी ने किसी प्रकार उच्च विद्यालय की पढ़ाई पूरी करने के बाद सामुदायिक महाविद्यालय की पढ़ाई भी पूरी कर ली थी, और बैंक ऑफ़ न्यू मैक्सिको की स्थानीय शाखा में बही-लेखक (बुक कीपर) की नौकरी करने लगी थी। इसके साथ ही जैकी ने किसी और के साथ 'डेट' करना शुरू कर दिया था। कई अवसरों पर जब टेड अपने बच्चे से मिलने के लिए जैकी के पास आता था, तो दूसरा व्यक्ति भी वहाँ होता था और वे दोनों एक-दूसरे को अनदेखा करते थे। लेकिन जब टेड ने आसपास के लोगों से पूछा था तो उसे पता चला था कि वह व्यक्ति अच्छा था।

1968 में एक दिन जैकी ने टेड जोर्गेन्सन को दूरभाष किया था और बताया था कि वह दुबारा शादी करनेवाली थी और ह्यूस्टन स्थानांतरित हो रही थी। वह बच्चे को समर्थन देना बंद कर सकता था, लेकिन वह जेफरी को अपने नए पति का उपनाम और उसे बच्चे को गोद लेने देना चाहती थी। जैकी ने टेड जोर्गेन्सन को कहा था कि वह उनके जीवन में हस्तक्षेप न करे। इस समय के आसपास जैकी के पिता ने भी टेड को पटा लिया था और इस बात के लिए प्रतिज्ञा करवा ली थी कि वह जैकी के नए जीवन से पूरी तरह दूर रहेगा। लेकिन गोद लेने की वैधानिक प्रक्रिया में टेड की अनुमति की आवश्यकता थी। जैकी के पिता ने उसे बार-बार समझाया था कि जैकी व उसके नए पति के बेटे के रूप में जेफरी का भविष्य अधिक अच्छा रहनेवाला था। अंतत: टेड जोर्गेन्सन को भी यह तर्क सही लगा था और उसने जेकी के नए पति को गोद लेने की अनुमति दे दी थी। कुछ वर्षों बाद, टेड को उन लोगों के बारे में कुछ भी पता चलना बंद हो था और उसने उनके उपनाम को भी भूलना शुरू कर दिया था। इतना ही नहीं, अगले कई दशकों तक टेड को पता नहीं चला था कि उसके बेटे जेफरी का क्या हुआ था? वास्तव में टेड अपनी बुरी आदतों व अपने ही गलत फैसले को लेकर पछताता रहा था और कभी भी जेफरी के बारे में जानने का साहस नहीं जुटा सका था।

जैकलीन 'जैकी' गिसे का नया पति था। मिग्यूल एंजेल 'माइक' बेजोस पेरेज़, जिससे उसकी भेंट बैंक में हुई थी। वास्तव में माइक बेजोस अभी 15 वर्ष का ही था, जब क्यूबा में 1962 (16 से 28 अक्तूबर) में संयुक्त राज्य अमेरिका द्वारा इटली व टर्की में प्रक्षेपास्त्र (बैलिस्टिक मिसाइल) तैनात किए जाने के बाद सोवियत संघ ने क्यूबा में अपना पक्षेपास्त्र तैनात कर दिया था, और तत्कालीन विश्व की दो महाशक्तियों के बीच चल रहा शीतयुद्ध (कोल्ड वार) परमाणु-युद्ध (एटॉमिक वार) की स्थिति में आ गया था, जिसे 'क्यूबा प्रक्षेपास्त्र संकट' कहा जाता है। उस समय क्यूबा के अधिकांश परिवार अपने युवाओं को फिदेल कास्त्रो शासित सोवियत संघ के वामपंथी प्रभाव में रहकर अपना भविष्य बरबाद करने की बजाय अमेरिका भाग जाने के लिए प्रेरित कर रहे थे। उससे तीन वर्ष पूर्व 1959 में क्यूबा क्रांति से मिग्यूल एंजेल बेजोस पेरेज़ का आरामदेह जीवन बिखर गया था। वह उस समय सैंटियागो डी क्यूबा के सोसाइटी ऑफ़ जीसस द्वारा संचालित संभ्रांत निजी विद्यालय 'कोलेजिओ डे डोलोरेस' में पढ़ रहा था। यह क्यूबा का दूसरा सबसे बड़ा शहर व सैंटियागो डी क्यूबा प्रांत की राजधानी है, जो कि क्यूबा की राजधानी हवाना के 870 किमी दक्षिण-पूर्व में स्थित है। रोचक तथ्य है फिदेल कास्त्रो भी इसी विद्यलय से पढ़ा था,

लेकिन उसने इस विद्यालय को समाजवादी युवा शिविर में बदल दिया था और निजी कंपनियों को बंद कर दिया था, जिसमें माइक बेजोस के पिता व चाचा द्वारा संचालित लकड़ी व अन्य भवन निर्माण सामग्रियों के गोदाम भी शामिल थे। माइक बेजोस भी वहाँ अधिकतर सुबह में काम करता था। लेकिन विद्यालय व कारोबार बंद होने के बाद उसके पास गली में अपने साथियों के साथ खेलने के अतिरिक्त और कोई काम नहीं बचा था। लेकिन माइक के माता-पिता तब बहुत अधिक चिंतित हो गए थे, जब उन्हें पता चला था कि वह ऐसा कुछ करने लगा था, जो उसे नहीं करना चाहिए था, जैसे कि वह फिदेल कास्त्रो के विरोध में नारे लिखने लगा था। ऐसे में उन्होंने माइक को अमेरिका भेजने की तैयारियाँ शुरू कर दी थीं, क्योंकि उन्हें यह समझते देर नहीं लगी थी कि माइक की कास्त्रो विरोधी गतिविधियाँ उसके संकट का कारण बन सकती थीं और उसका भविष्य चौपट हो सकता था।

लेकिन माइक के माता-पिता को कैथोलिक चर्च के तत्वावधान में उसके लिए पासपोर्ट प्राप्त करने में एक वर्ष की प्रतीक्षा करनी पड़ी थी। माइक की माँ अपने बेटे के ठंडे वातावरण में जाने को लेकर इतनी चिंतित थी कि उसने अपनी बेटी के साथ पुराने चीथड़ों से उसके लिए एक स्वेटर बुना था। माइक ने हवाई अड्डे तक इसे पहना था। यह स्वेटर अब माइक बेजोस के अप्सेन (कोलराडो) के उसके निवास की दीवार पर टँगा हुआ है। माइक की माँ ने उसे हवाई अड्डे के बाहर तक छोड़ा था और उसके विमान के उड़ने तक वहीं खड़ी रही थी। माइक के परिवार की आशा यह थी कि यह तात्कालिक मजबूरी थी, जब तक कि क्यूबा की राजनीतिक स्थितियाँ वापस सामान्य नहीं हो जातीं।

माइक बेजोस जब 1962 में मियामी पहुँचा था, 16 वर्ष का था। उसके पास एक जोड़ी कमीज-पतलून थी, जिनमें से एक उसने पहन ही रखा था। वह अंग्रेजी में केवल एक शब्द 'हैमबर्गर' बोल सकता था। वह कैथोलिक चर्च द्वारा संचालित बचाव कार्यक्रम 'ऑपरेशन पेड्रो पैन' का सबसे अधिक आयु का सदस्य था। अमेरिकी सरकार द्वारा बड़े स्तर पर समर्थित इस कार्यक्रम के अंतर्गत लगभग 1960 के दशक के शुरुआती वर्षों में 14 हजार क्यूबाई बच्चों को फिदेल कास्त्रो के चंगुल से बाहर निकालकर अमेरिका में शरण दी गई थी। कैथोलिक वेलफेयर ब्यूरो ने माइक को दक्षिणी फ्लोरिडा के मटेकम्बे (मोनरो काउंटी के इसलामोरडा गाँव के भीतर एक क्षेत्र) स्थित एक शिविर में लाया था। इस शिविर में पहले से ही दूसरे 400 निर्वासित बच्चे रह रहे थे। संयोग अच्छा था कि अगले ही दिन एंजल को भी उसी शिविर में लाया गया था। अभी वहाँ कुछ सप्ताह ही बीते थे कि उन्हें शिविर के कार्यालय में बुलाया गया था और उन्हें बक्से के साथ-साथ मोटे जैकेट दिए गए थे। उन्हें विलमिंगटन (डेलावेयर राज्य का सबसे बड़ा शहर, जो डेलावेयर घाटी महानगर क्षेत्र के न्यू कैसल काउंटी का केंद्र है) स्थित सामूहिक घर में भेजा जा रहा था।

माइक व एंजल को 'कासा डे सेल्स' नामक सुविधा में रखा गया था, जहाँ पहले से लगभग दो दर्जन क्यूबाई शरणार्थी बच्चे रह रहे थे। युवा पुजारी फादर जेम्स बायर्न्स इन बच्चो की देखभाल कर रहे थे, जो फर्राटेदार स्पेनिश बोलते थे और वोदका के भी शौकीन थे। उन लोगों को बाद में पता चला था कि पुजारी फादर जेम्स बायर्न्स भले ही युवा मन के थे, अभी हाल में ही गिरिजाघर की शिक्षा लेकर लौटे थे, लेकिन वह ऊँची श्रेणी के प्राधिकारी थे। उन्होंने उन लोगों को अंग्रेजी पढ़ाई थी और उन लोगों को अपने अध्ययन पर ध्यान केंद्रित करने के लिए बाध्य कर दिया था। इतना ही नहीं, फादर सभी बच्चों में हरेक को प्रति सप्ताह 50 सेंट देते थे, ताकि वे लोग शनिवार रात्रि में आयोजित होनेवाले नृत्य कार्यक्रम में हिस्सा ले सकें।

'कासा डे सेल्स' की सुविधा में एक वर्ष में उच्च विद्यालय स्तर की शिक्षा पूरी करने के बाद माइक बेजोस अल्बुकर्क विश्वविद्यालय में नामांकन के लिए अलबुकर्क, न्यू मैक्सिको चला आया था। यह एक कैथोलिक

विश्वविद्यालय था (जो 1986 में बंद हो गया था) और क्यूबाई शरणार्थियों को पूर्ण छात्रवृत्तियाँ प्रदान कर रहा था। महाविद्यालय की पढ़ाई करते हुए, अतिरिक्त आय के लिए उसने भी अन्य क्यूबाई छात्रों की तरह रात की पाली में बैंक ऑफ़ न्यू मैक्सिको में किरानी नौकरी करने लगा था। यह वही समय था, जब हाल में ही विवाह-विच्छेद होने के बाद जैकलिन गिसे ने भी बैंक के लेखा विभाग में खाता-लेखक की नौकरी शुरू की थी। दोनों की पालियों की अदला-बदली में एक घंटा का समय लगता था। माइक बेजोस ने अपनी मोटी क्यूबाई उच्चारण में कई बार जैकलीन गिसे को बाहर चलने का आग्रह किया था, लेकिन वह बहुत समय तक उस आग्रह को विनम्रतापूर्वक ठुकराती रही थी। लेकिन अंतत: जैकी भी मान गई थी…और पहली 'डेट' पर दोनों 'द साउंड ऑफ़ म्यूजिक' देखने सिनेमा गए थे। फिर दोनों के बीच निकटता बढ़ने लगी थी और माइक बेजोस उसके घर भी जाने लगा था। जैकी के माता-पिता को माइक के व्यक्तित्व ने प्रभावित किया था और उन्होंने माइक को जैकी के लिए सुयोग्य पति के रूप में मानना शुरू कर दिया था।

अलबुकर्क विश्वविद्यालय से स्नातक होने के बाद, माइक बेजोस ने अप्रैल 1968 में स्थानीय कांग्रेगेशनल चर्च में जैकी से विवाह किया था। सैंडिया बेस कोलराडो क्लब में स्वागत समारोह का आयोजन हुआ था। माइक को एक्सॉन मोबिल में पेट्रोल अभियंता के रूप में नौकरी मिल गई थी और वह अपने पेशेवर जीवन की शुरुआत करने के लिए परिवार के साथ ह्यूस्टन (टेक्सास) में स्थानांतरित हो गया था। चार वर्ष का बालक जेफरी प्रेस्टन जोर्गेन्सन अब जेफरी प्रेस्टन बेजोस हो गया था और माइक बेजोस को 'डैड' पुकारने लगा था। एक वर्ष के बाद माइक व जैकी को एक बेटी क्रिस्टीना पैदा हुई थी और उसके एक वर्ष बाद बेटा मार्क। जेफरी अपने दोनों बहन-भाइयों के साथ अपने दत्तक पिता माइक बेजोस के अनुशासित जीवन, अनथक कार्यनिष्ठा और बहुधा अमेरिका के अवसर व व्यक्तिगत स्वतंत्रता के प्रति अपार प्रेम के प्रकटीकरण को परखते हुए बड़ा होने लगा था।

कुछ वर्षों बाद, ह्यूस्टन में जेफ को प्रतिभाशाली बच्चों के कार्यक्रम के माध्यम से रिवर ओक्स एलीमेंट्री स्कूल में नामांकित कराया गया था। इस विद्यालय में जाने के लिए अन्य बच्चों सहित जेफ को प्रतिदिन 20 मील की यात्रा करनी पड़ती थी। इस विद्यालय ने जेफ को कंप्यूटर से भी परिचय कराया था। ह्यूस्टन की एक कंपनी ने विद्यालय को कंप्यूटर टर्मिनल प्रदान किया था और मेनफ्रेम कंप्यूटर पर विद्यालय को पर्याप्त समय प्रदान किया था। याद रहे कि उस समय व्यक्तिगत कंप्यूटर नहीं होता था और कंप्यूटर टर्मिनल पर बच्चों को सीमित समय दिया जाता था। कंप्यूटर टर्मिनल को दूरभाष आधारित मॉडेम के माध्यम से मेनफ्रेम कंप्यूटर के साथ जोड़ा जाता था। लेकिन यह प्रक्रिया कठिन थी। इस व्यवस्था को संचालित करने के लिए कंपनी ने टर्मिनल के साथ-साथ कई नियमावलियाँ भी भेजी थीं। लेकिन विद्यालय में कोई भी इस टर्मिनल को चलाना नहीं जानता था। ऐसे में जेफ ने अपने कुछ साथियों के साथ इसे चलाने की ठानी थी। उन लोगों ने विद्यालय समय के बाद नियमावलियों को ध्यान से पढ़ना शुरू कर दिया था और टर्मिनल को चलाने की कोशिश की थी। लेकिन कंप्यूटर चलाने का यह उत्साह लगभग एक सप्ताह भर बना रहा था। इस बीच जेफ व उनके साथियों ने मेनफ्रेम कंप्यूटर पर कुछ खेल ढूँढ़ लिया था और वे लोग वही खेलने लगे थे।

इस बीच जैकलीन गिसे के पिता लॉरेंस प्रेस्टन गिसे ने वाशिंगटन में बैठे अपने आकाओं से मतभेद होने के कारण 1968 में केवल 53 वर्ष की आयु में संयुक्त राज्य परमाणु ऊर्जा आयोग के क्षेत्रीय निदेशक पद से त्यागपत्र दे दिया था। वह अपनी पत्नी मैट्टी के साथ कोटुल्ला (ला सैले काउंटी, टेक्सास) में उसके वंशजों द्वारा अधिगृहित-विकसित 25,000 एकड़ के विशाल पशुपालन व खेतीबाड़ी क्षेत्र (रैंच) में सेवानिवृत्त जीवन बिताने चले गए थे। चार वर्ष की आयु से लेकर 16 वर्ष तक जेफरी प्रेस्टन 'जेफ' बेजोस की ग्रीष्मकालीन छुट्टियाँ अपने

नाना-नानी के साथ रैंच में बीतने लगी थी।

…और नाना-नानी उसे रैंच के कठिन जीवन की शिक्षा देने लगे थे, जो सबसे नजदीकी भंडार या अस्पताल 100 मील दूर था। लॉरेंस प्रेस्टन गिसे द्वितीय विश्व युद्ध में अमेरिकी नौसेना में लेफ्टिनेंट कमांडर रह चुके थे। उन्होंने कई रूपों में जेफ बेजोस के मार्गदर्शक की भूमिका निभाई थी। उन्होंने बेजोस में आत्मनिर्भरता व संसाधन संपन्नता के मूल्यों को कूट-कूटकर भरा था, साथ-ही-साथ अकुशलता के प्रति घृणा की भावना भी। प्रतिभाशाली वैज्ञानिक व परिश्रमी कृषक-उद्यमी लॉरेंस प्रेस्टन गिसे ने अपने रैंच में स्वचालित प्रवेश द्वार बनाकर, शक्तिशाली बुलडोजर की मरम्मत कर अपने नाती को उच्च प्रौद्योगिकी जगत् से परिचय कराया था। इसके साथ ही बालक जैफ बेजोस ने अपने नाना से धातुओं को जोड़ना (वैल्डिंग) और पशुओं को नामित करना भी सीखा था। इस प्रकार नाना के साथ रहते हुए जैफ का प्रौद्योगिकी-प्रेम व परिश्रमी स्वाभाव विकसित हुआ था।

जैकलिन गिसे ने बाद में अपने पिता के बारे में कहा था, "ऐसा बहुत ही कम काम था, जो वे स्वयं से नहीं कर सकते थे। वह मानते थे कि गैरेज में हरेक चीज कुछ ऐसी चीज थी, जिससे आप कुछ कर सकते थे।" यही कारण था कि वह सभी काम खुद करते थे और उनके साथ-साथ रहते हुए नाती जैफ भी सबकुछ सीखता चला गया था। जेकी ने नाना के साथ रहते हुए जैफ के सीखने के बारे में कहा था, "इनमें जो एक बात उसने सीखा था कि कोई भी समस्या बिना समाधान के नहीं होती है। बाधाएँ तभी बाधाएँ होती हैं, यदि आप सोचते हैं कि वे बाधाएँ हैं।"

इतना ही नहीं, नाना ने जैफ में शारीरिक श्रम के साथ बौद्धिक प्रयासों के प्रति जुनून भी प्रेरित किया था। वह अपने नाती को स्थानीय पुस्तकालय में भी ले जाते थे। यह स्थानीय निवासियों द्वारा दान की गई पुस्तकों से बनी पुस्तकालय थी, जिनमें से एक विज्ञान-कथाओं का प्रेमी था और उसने अपना विशाल संकलन दान किया हुआ था। जैफ को यह संकलन बहुत पसंद आया था और उसने अपने 12 वर्षों की ग्रीष्मकालीन यात्राओं के दौरान विज्ञान कथाओं के इस विशाल संकलन को खँगाला था और जूल्स वर्ने, आईसाक एसिमोव व रॉबर्ट हाइनलीन की मूल रचनाओं को पढ़ डाला था। संभवत: यह विज्ञान कथाओं का ही प्रभाव था कि जेफ बेजोस बड़े होकर अंतरिक्ष यात्री बनने की सोचने लगा था।

जैफ को थॉमस एडिसन व वाल्ट डिज्नी के बारे में पढ़ने में भी बहुत रुचि थी। ये दोनों उसके 'उद्यमी-महानायक' थे। अकेडमी ऑफ़ अचीवमेंट के एक साक्षात्कार में जेफ़ ने बचपने की अपनी रुचियों के बारे में कहा था, "मैं हमेशा से आविष्कारक व आविष्कार में रुचि लेता रहा हूँ।" उसने थॉमस एडिसन को 'अविश्वसनीय आविष्कारक' व वाल्ट डिज्नी को 'सच्चा अग्रदूत व आविष्कारक' कहकर प्रशंसा की थी। उसने कहा था कि उनके पास इतनी बड़ी दूरदृष्टियाँ थीं कि कोई भी अकेला आदमी उन्हें कभी भी नीचे नहीं गिरा सका था; थॉमस एडिसन ने इतनी सारी चीजें की थीं; और वाल्ट डिज्नी सचमुच में सम्मिलित दिशा में काम करनेवाले लोगों का बहुत बड़ा समूह बनाया था। लेकिन जैफ की सबसे बड़ी समस्या यह थी कि जोर से ठहाके लगाने की आदत के कारण एक बार उसका पुस्तकालय में जाने का विशेषाधिकार छिन गया था। लेकिन जैकी ने अपने बेटे के पढ़ने के उत्साह को कम नहीं होने दिया था। वह उसके कमरे में पुस्तकें उपलब्ध करवा देती थीं, ताकि वह उन्हें खुशी से पढ़ सके। और लॉरेंस प्रेस्टन गिसे अपने नाती जेफ के साथ रणनीति पटल खेल 'चेकर्स' भी खेला करते थे, लेकिन वे जान-बूझकर उसे एक बार भी जीतने नहीं देते थे। उनका मानना था कि जब जेफ बड़ा होकर खेल के लिए तैयार हो जाएगा तो वह उन्हें अवश्य हरा देने में सफल हो जाएगा।

जैफ जब 13 वर्ष का हुआ था, पदोन्नति के साथ माइक बेजोस का स्थानांतरण फ़्लोरिडा पैनहैंडल (उत्तर-पश्चिमी फ्लोरिडा) के बंदरगाह शहर पेंसाकोला में हो गया था और पूरा परिवार वहाँ चला गया था। वहाँ के मध्य

विद्यालय में प्रतिभाशाली बच्चों के लिए विशेष कार्यक्रम चलाया जाता था, जिसके लिए एक वर्ष की सख्त प्रतीक्षा अवधि थी। लेकिन जैकी अपने बेटे जैफ को बिना प्रतीक्षा के उस कार्यक्रम में भरती करवाना चाहती थी और उसके लिए वह स्थानीय विद्यालयों के साथ जिद पर अड़ गई थी। जब अधिकारियों ने आनाकानी की थी तो उसने उन्हें जैफ के काम की परीक्षा लेने के लिए मजबूर कर दिया था और जब ऐसा हुआ था तो अधिकारीगण ने जैफ को अव्वल पाया था और उसे प्रतिभाशाली बच्चों के कार्यक्रम में भरती कर लिया था। इससे यह पता चलता है कि जैफ बेजोस की भावी सफलता में उसकी माँ ने भी अहम् भूमिका निभाई थी।

जी हाँ, जैकी बेजोस अपने स्वाभाव जितनी मृदुल व निष्ठावान रही है, उतनी कठोर भी। वह जिस काम को भी हाथ में लेती थी, उसे पूरा करके ही दम लेती थी और यही गुण जेफ के स्वाभाव में स्थापित हो गया था। वह अभी 30 वर्ष की हुई थी कि उसका सबसे बड़ा बेटा किशोर हो चुका था। वह अपने बेटे को बहुत अच्छी तरह से समझती थी और उसने उसके जुनून का पोषण किया था। उदाहरण के लिए, जैफ का सपना था कि वह थॉमस एडिसन जैसा वैज्ञानिक बने। जैकी ने उसके इस जुनून को हवा दी थी। जैफ जो कुछ भी बनाना चाहता था, वह स्वयं उसके साथ आवश्यक कल-पुरजे खरीदने के लिए अमेरिकी इलेक्ट्रॉनिक्स भंडार-शृंखला रेडियो शैक में जाया करती थी और कभी भी कोई चीज खरीदने से उसे रोका नहीं था। इसी का नतीजा था कि जैफ ने घर में कई प्रकार के यांत्रिक उपकरण तैयार किए थे, जिनमें रोबोट, होवरक्राफ्ट्स, सौर ऊर्जा कूकर सहित भाई-बहनों को अपने कमरे से दूर रखने के लिए डरावनी आवाज पैदा करनेवाले चेतावनी-यंत्र भी शामिल थे।

पेंसाकोला में दो वर्ष के कार्यकाल के बाद, माइक बेजोस का स्थानांतरण मियामी—दक्षिण फ्लोरिडा में अटलांटिक तट पर प्रमुख बंदरगाह शहर—में हो गया था। याद रहे कि यह वही शहर था, जहाँ 15 वर्ष पहले क्यूबा से किशोर आप्रवासी शरणार्थी के रूप में खाली हाथ यहाँ पहुँचा था। लेकिन अब वह विश्व की सबसे बड़ी पेट्रोलियम कंपनी एक्सॉन कॉरपोरेशन (पहले स्टैण्डर्ड आयल कंपनी) का पदाधिकारी अभियंता था। अब माइक के पास इतना धन था कि वह अपने परिवार के लिए डेड काउंटी के संभ्रात उपनगर पाल्मेटो में चार शयनकक्षों सहित घर के पिछवाड़े में स्विमिंग पूलवाला बड़ा आरामदायक घर खरीद लिया था।

लेकिन उस समय मियामी अशांत स्थान था, जहाँ नशा-युद्ध पूरे उफान पर था। 1980 में 15 अप्रैल से 31 अक्तूबर 1980 के बीच, 'मारियल बोटलिफ्ट' के रूप में याद की ऐतिहासिक घटना हुई थी। इस दौरान क्यूबा के मारियल बंदरगाह से संयुक्त राज्य अमेरिका में बहुत बड़े पैमाने पर शरणार्थियों का आगमन हुआ था। क्यूबाई लोग वहाँ के वामपंथी शासन से जान बचाकर भाग रहे थे। लेकिन बेजोस परिवार का संसार अब बदल चुका था और वे लोग अपने मित्रों के साथ शहर की हिंसा व उन्मादपूर्ण घटनाओं से पूरी तरह अप्रभावित थे। मियामी पाल्मेटो सीनियर हाई स्कूल में जेफ़ का नामांकन हुआ था। वह विज्ञान व शतरंज क्लब में शामिल हो गया था। अब वह फोर्ड फाल्कन कार चलाकर विद्यालय जाता था और अपनी कार्यनीति से अपने साथियों को प्रभावित करता था। वह बहुत ही अनुशासित था और अपने काम पर पूरा ध्यान केंद्रित करने में सक्षम था। वह सनकी वैज्ञानिक जैसा तो नहीं था, लेकिन अपने काम के प्रति जुनूनी अवश्य था।

बेजोस निवास जेफ के मित्रों की बड़ी मंडली का अड्डा था और सबसे युवा माँ के रूप, जैकी बेजोस उस मंडली की संचालक की भूमिका में सबके आदर का केंद्र थी। वह इस मंडली के लिए तरह-तरह के घरेलू कार्यक्रमों का आयोजन किया करती थी। किशोर जेफ कभी भी अपनी माँ से बहस नहीं करता था, लेकिन पिता के साथ कई वैचारिक मुद्दों पर इतनी बहस करता था कि कभी-कभी वह झगड़े में भी बदल जाती थी और वह रूठकर घर से बाहर भी चला जाया करता था। ऐसे में कभी जैकी चिंतित भी हो जाया करती थी, लेकिन वह उसे

समय से पहले ही सूचित कर दिया करता था कि वह निश्चिंत रहे। ऐसे में जैकी उसे मानने जाती थी और उसे कहीं बाहर खाना खिलाकर वापस लाया करती थी। एक रात जब ऐसी ही एक घटना हुई थी। जब तक जैकी उसके साथ वापस लौटी थी, तब तक माइक सो चुका था। सुबह कार्यालय जाते हुए माइक को अपने ब्रीफ़केस में अपने बेटे का एक पत्र मिला था, जिसे वह आज भी सँभालकर रखता है।

उच्च विद्यालय में पढ़ते हुए, जैफ ने मैकडोनाल्डस में पहली ग्रीष्मकालीन नौकरी की थी। उसने फ्राई कुक का काम किया था। वैसे तो यह छोटा-सा काम था, फिर भी इस दौरान उसने मैकडोनाल्डस के रसोई में किए गए नवाचारों को बहुत बारीकी से परखा था। चाहे वह बर्गर को उलटना-पलटना हो या फिर उबलते हुए तेल से फ्रेंच फ्राई को बाहर निकालना, सभी प्रक्रियाओं में जेफ विश्व की सबसे बड़ी बर्गर भंडार शृंखला द्वारा विकसित स्वचालन से चमत्कृत था।

अगले वर्ष 11वीं में जेफ ने अपनी कन्या-मित्र उर्सुला 'उस्ची' वेर्नर के साथ मिलकर अपने कारोबार का सपना देखा था और उसका नाम रखा था—'ड्रीम इंस्टिट्यूट'। यहाँ पर 'ड्रीम' का अर्थ निर्देशित तर्क विधियों (डायरेक्टेड रीजनिंग मेथड्स) था। यह पाँचवीं के छात्रों के लिए दो सप्ताहों का ग्रीष्मकालीन शिक्षण शिविर था, जिसका शुल्क 150 डॉलर प्रति छात्र रखा गया था। इस शिविर में जेफ व उर्सुला ने बच्चों को जीवाश्म ईंधन व विखंडन, तारों के बीच यात्रा व अंतरिक्ष कालोनियों की संभावना, ब्लैक होल्स व विद्युत् प्रवाह सहित टेलीविजन व विज्ञापन जैसे गंभीर विषयों पर प्रशिक्षित किया था। अपने शिविर के प्रचार के लिए जेफ ने शिविर के संभावित छात्रों के माता-पिताओं को आकर्षित करने के लिए डॉट-मैट्रिक्स प्रिंटर से एक परचा बनाया था, जिस पर लिखा था—"हमारा कार्यक्रम पुराने क्षेत्रों में सोचने के नए तरीकों पर जोर देता है।" रोचक तथ्य है कि इस शिविर ने स्थानीय समाचार-पत्र का भी ध्यान आकर्षित किया था। जुलाई 1982 में 'मियामी हेराल्ड' की संवाददाता ने एक दिन जेफ के घर में आयोजित शिक्षण शिविर के संचालन को देखा था। उस शिविर में चार प्रशिक्षु बच्चे जेफ के कालीन बिछे शयनकक्ष में प्रतिदिन जमा थे। उस दिन बच्चों को गुलिवर ट्रेवल्स, वारशिप डाउन व समाचार-पत्र के तीन आलेख पढ़ाए गए थे। एक आलेख प्रदूषण से मछलियों की मृत्यु, दूसरा रोनाल्ड रीगन की विदेश नीति व तीसरा परमाणु प्रसार के बारे में था। इन्हें पढ़ने के बाद बच्चे प्रश्न पूछते थे और जेफ व उर्सुला उन्हें प्रभावी तरीके से समझाते थे।

जेफ से एक वर्ग आगे थी उर्सुला और वे एक-दूसरे के लिए बने दिखते थे। वे अपनी कक्षाओं में सर्वश्रेष्ठ थे। उर्सुला को ड्यूक विश्वविद्यालय की पूर्ण छात्रवृत्ति मिली थी। उच्च विद्यालय की शिक्षा के दौरान जेफ ने फ्लोरिडा विश्वविद्यालय में 'छात्र विज्ञान प्रशिक्षण कार्यक्रम' में भाग लिया था और 'नेशनल मेरिट स्कॉलर' बन गया था। उसने लगातार तीन 'बेस्ट साइंस स्टूडेंट अवार्ड' व दो 'बेस्ट मैथ्स स्टूडेंट अवार्ड' जीते थे। उसने 'मियामी हेराल्ड' द्वारा दक्षिण फ्लोरिडा के उच्च विद्यालय के छात्रों के लिए आयोजित 'सिल्वर नाइट प्रतियोगिता' में विज्ञान पुरस्कार भी जीता था। इतना ही नहीं, जेफ उच्च विद्यालय में नासा की आलेख प्रतियोगिता भी जीतने में सफल रहा था, जिसके लिए उसने हंट्सविले, अलबामा में नासा के 'मार्शल स्पेस सेंटर' की भी यात्रा की थी। अधिकांश प्रेम कहानियों की तरह उर्सुला व जेफ का प्रेम बहुत आगे नहीं बढ़ सका था। उर्सुला ड्यूक विश्वविद्यालय लौट गई थी और जेफ प्रिंसटन विश्वविद्यालय में अपने शैक्षणिक भविष्य को सँवारने में जुट गया था।

जेफ ने सैद्धांतिक भौतिकी (थेओरिटिकल फिजिक्स) पढ़ने के उद्देश्य से प्रिंस्टन विश्वविद्यालय (न्यू जर्सी) में नामांकन कराया था। यह वह विषय है, जो संसार को अधिक अच्छी तरह से समझने की कोशिश में प्रकृति में गणित को लागू करता है। प्रिंस्टन में जेफ ने कुछ नया अनुभव किया था। पहली बार उसका ऐसे छात्रों के साथ सामना हो रहा था, जो कम-से-कम सैद्धांतिक भौतिकी के क्षेत्र में, उससे अधिक श्रेष्ठ थे। और पहली बार जेफ

को यह महसूस हुआ था कि ऐसे लोग भी हैं, जिनके मस्तिष्क के तंतुओं की संरचना अलग तरह की गई थी।

वैसे तो जेफ ने सैद्धांतिक भौतिकी को प्रमुख विषय बनाने की योजना बनाई थी, जिसे उसने कंप्यूटर विज्ञान व विद्युत् अभियांत्रिकी (इलेक्ट्रिकल इंजीनियरिंग) में बदल लिया था। प्रमुख विषयों के इस बदलाव ने ही जेफ को अपने विश्लेषणात्मक मस्तिष्क का उपयोग करने और पेशेवर रूप से स्वयं को फूलने-फलने योग्य बनाने के लिए कंप्यूटर की समझदारी प्रदान की थी। यहाँ भी जेफ ने उत्कृष्ट प्रदर्शन किया था और 1986 की वसंत ऋतु में 'शुमा कम लाउड' अर्थात् उच्च अंकों से स्नातक विज्ञान (बीएस) की उपाधि प्राप्त की थी।



अध्याय-2

पेशेवर जीवन में बढ़ते कदम

जैसा कि स्नातक पाठ्क्रम पूरा होने वाला था, जेफ बेजोस परीक्षाओं की तैयारियों के साथ-साथ अपने पेशेवर जीवन के अवसरों की खोज भी करने लगा था। उसने इंटेल, बेल लैब्स व एंडरसन कंसल्टिंग जैसे बड़ी व स्थापित कंपनियों में साक्षात्कार दिए थे। इंटेल कॉरपोरेशन अर्धचालक (सेमीकंडक्टर) उद्योग की महारथी कंपनी थी, तो बेल लैब्स महारथी दूर-संचार कंपनी एटी & टी की उच्च-प्रतिष्ठा प्राप्त प्रयोगशाला, और एंडरसन कंसल्टिंग निगमित जगत् का महारथी सलाहकार प्रतिष्ठान। जेफ की विलक्षणता से सभी प्रभावित थे और सभी ने उसे नौकरी के प्रस्ताव किए थे।

बहुत बाद में जेफ बेजोस ने एक साक्षात्कार में बताया था कि वैसे तो स्नातक करने के बाद ही वह अपने स्वयं के कारोबार निर्माण की दिशा में बढ़ना चाहता था, लेकिन गंभीरता से विचार करने पर उसे लगा था कि वह वास्तव में अपने स्वयं का कारोबार करने के लिए पूरी तरह तैयार नहीं था; ऐसा करने से पहले उसे प्रतीक्षा करनी चाहिए थी और कारोबार के बारे में व्यावहारिक अनुभव हासिल करना चाहिए। ऐसे में स्पष्ट है कि यदि जेफ स्वयं को उद्यमी बनाने के बारे में पूरी तरह तैयार नहीं महसूस कर रहा था, तो इसका वास्तविक कारण यह था कि वह नहीं जानता था कि उसे किस प्रकार का कारोबार करना चाहिए? लेकिन, जेफ को अच्छी तरह से पता था कि वह किसी पेशेवर रास्ते पर आगे बढ़े, जो अंतत: उसे अपनी कंपनी स्थापित करने की दिशा में आगे बढ़ाए। यही कारण था कि उसने तीनों महारथी कंपनी के नौकरी-प्रस्तावों को ठुकरा दिया था और एक नई कंपनी की खोज शुरू की थी, जो उद्यमशील हो, जहाँ उसे बहुत कुछ सीखने को मिल सके। यही कारण था कि उसने फिटेल को चुना था।

हुआ इस तरह से था कि प्रिंसटन विश्वविद्यालय के समाचार-पत्र में फिटेल ने कंप्यूटर विज्ञान के शीर्ष स्नातकों को आमंत्रित करने के लिए पूरे पृष्ठ का विज्ञापन दिया था। फिटेल हाल में ही शुरू हुई कंपनी थी, जो अंतरराष्ट्रीय व्यापार को आसान बनाने के लिए विश्वव्यापी दूरसंचार संजाल का निर्माण कर रही थी। जेफ ने इस युवा कंपनी पर भरोसा करने का फैसला किया था, क्योंकि यह न केवल युवा व नवाचारी थी, वरन् उसके कारोबारी उद्देश्य जोखिम भरे व चुनौतीपूर्ण थे। इसीलिए उसने प्रिंस्टन से बोरिया-बिस्तर समेटा था और अमेरिका की आर्थिक राजधानी न्यूयॉर्क में वित्तीय गतिविधियों के केंद्र मेनहट्टन में स्थानांतरित हो गया था, जहाँ फिटेल का मुख्यालय था।

कोलंबिया विश्वविद्यालय के अर्थशास्त्र विभाग के दो प्राध्यापकों—ग्रेसियला चिचिलनिस्की व ज्यॉफ्री हील—ने फिटेल की स्थापना की थी। वे दोनों इंटरनेट के लोकप्रिय होने से पहले 'मिनी इंटरनेट' जैसा कुछ बनाने की कोशिश कर रहे थे। वास्तव में, यह वह समय था, जब इंटरनेट के लोकप्रिय होने में और व्यावहारिक रूप से हर किसी के जीवन को बदल देने में अभी लगभग एक दशक का समय बाकी था। फिटेल जो प्रणाली बना रही थी, उसे 'एक्वीनेट' नाम दिया गया था। यह मिनी इंटरनेट संजाल था, जो स्वामित्व दलाली प्रतिष्ठानों (स्टॉक ब्रोकरेज फर्म), निवेश साहूकारी प्रतिष्ठानों (इंवेस्टमेंट बैंकिंग फर्म) व साहूकारी कंपनियों (बैंक) को आपस में स्वामित्व हिस्सेदारियों (शेयर ऑफ़ स्टॉक) का कारोबार करने की सुविधा प्रदान करता था। स्पष्ट है कि फिटेल का व्यवसाय वालस्ट्रीट—विश्व पूँजी बाजार के सबसे बड़े केंद्र—स्थित कंपनियों पर केंद्रित था, जो जेफ के लिए इस कंपनी में

शामिल होने का सबसे प्रमुख आकर्षण था। यह वह समय था, जब वालस्ट्रीट के वित्तीय संस्थान अपने कारोबार की कार्यक्षमता को बढ़ाने के लिए कंप्यूटर की क्षमताओं का उपयोग करने की कोशिशें कर रहे थे और यह चलन आगे भी जारी रहा था और यहाँ तक कि अभी भी जारी है। कंप्यूटर-संजाल को व्यवस्थित रखने के लिए संकेतलिपियों (कोड) से खेलना ही जेफ की दक्षता थी, जिसकी सभी वित्तीय कंपनियों को आवश्यकता थी।

फिटेल ने 15 अत्यधिक कुशल युवा कंप्यूटर वैज्ञानिकों को भरती किया था और उनमें जेफ 11वें कर्मचारी के रूप में शामिल हुआ था। जेफ 'कम्युनिकेशन प्रोटोकॉल' पर काम करता था। यह 'एक्वीनेट' का प्रमुख व जटिल हिस्सा था, जो विभिन्न असंगत कंप्यूटर संजालों को समझने व डाटा को एक-दूसरे के साथ विनिमय करने में सक्षम बनाता था। ग्रेसिएला चिचिलनिस्की ने एक साक्षात्कार में कहा था कि 'कम्युनिकेशन प्रोटोकॉल' सबसे चुनौतीपूर्ण था। उसने प्रणाली की रूपरेखा तैयार की थी और जेफ ने उसका निर्माण किया था। उसे यह कहने में भी कोई हिचक नहीं थी कि यह बहुत अच्छी प्रणाली इसलिए बन सकी थी, क्योंकि जेफ ने इसकी पूरी अभियांत्रिकी स्वयं की थी। और चिचिलनिस्की ने स्वीकार किया था कि उसके पास जितने भी अभियंता थे, उनमें जेफ सर्वश्रेष्ठ संचार अभियंता (कम्युनिकेशन इंजीनियर) था।

यह वह समय था जब इस प्रकार की अद्‍भुत संचार संजाल पर अधिकांश लोगों को यह भरोसा नहीं हो पाता था कि ऐसा हो पाना संभव था। एक्वीनेट प्रणाली को सबसे पहले सालोमन ब्रदर्स में स्थापित किया गया था, जिससे हजारों व्यापारी जुड़े हुए थे। उनके लिए इस प्रणाली पर काम करना इतना आसान हो गया था कि शुरू-शुरू में उन्हें भरोसा ही नहीं हो पा रहा था कि यह कोई वास्तविक चीज है। उन्हें यह पूरी प्रणाली चमत्कार जैसी लगती थी। और चूँकि इस अद्‍भुत प्रणाली के सबसे संवेदनशील हिस्से को जेफ बेजोस नियंत्रित करता था, इसीलिए एक वर्ष के भीतर ही उसे प्रबंधक स्तर से सहायक निदेशक (प्रौद्योगिकी व व्यवसाय विकास) पद पर पदोन्नत कर दिया गया था। 23 वर्ष की आयु में जेफ बेजोस फिटेल के विभिन्न कार्यालयों में एक दर्जन कार्यक्रम निर्माताओं (प्रोग्रामर) के साथ-साथ इंगलैंड, जापान व ऑस्ट्रेलिया के ग्राहकों को प्रबंधित कर रहा था। हालाँकि उसका काम उच्च-गति कंप्यूटर संजाल के माध्यम से ग्राहकों को सेवा प्रदान करना था, लेकिन वह ग्राहक खातों की स्थापना के लिए विश्व भर में उड़ानें भरा करता था।

लेकिन जेफ बेचैन आत्मा था, वह अभी भी अपनी दूरदृष्टि की क्षितिज को और अधिक व्यापक बनाना चाहता था और उद्यमी बनने के सभी रहस्यों को जान लेना चाहता था। जेफ के कंपनी में आने के लगभग एक बर्ष बाद, फिटेल के संस्थापक ग्रेसिएला चिचिलनिस्की ने अपने बच्चे को बड़ा करने के लिए कंपनी छोड़ दिया था, जो जेफ को हमेशा प्रोत्साहित करती थी। अगले एक वर्ष में जेफ ने महसूस किया था कि फिटेल में उसका जो कुछ भी सीखना था, वह सीख चुका था, और यहाँ पर अधिक समय बने रहने का कोई अर्थ नहीं था। यह अप्रैल 1988 था, जब फिटेल में आने के दो वर्षों बाद जेफ ने उसे छोड़ दिया था।

जैफ ने बैंकर्स ट्रस्ट कंपनी (1999 में ड्यूश बैंक में समाहित) में सामग्री प्रक्रिया कार्यक्रम-निर्माण विभाग (सॉफ्टवेयर प्रोग्रामिंग डिपार्टमेंट) में सहायक उपाध्यक्ष (असिस्टेंट वाइस प्रेसिडेंट) व विभाग प्रमुख के रूप में नौकरी शुरू की थी। लेकिन 10 महीने बाद ही कंपनी के इतिहास का सबसे युवा उपाध्यक्ष (वाइस प्रेसिडेंट) बन गया था। अब वह एक दूसरा विभाग भी सँभालने लगा था, जिसने 'बीटी वर्ल्ड' नामक दूरसंचार संजाल तैयार किया था। इस सामग्री प्रक्रिया कार्यक्रम (सॉफ्टवेयर प्रोग्राम) को 100 बड़े वितीय संस्थानों के मेज पर रखे जानेवाले व्यक्तिगत कंप्यूटरों (डेस्कटॉप पीसी) पर स्थापित किया गया था, जो उन्हें बैंकर्स ट्रस्ट के कंप्यूटरों के साथ संचार करने की सुविधा प्रदान करता था। इससे बैंकर्स ट्रस्ट के ग्राहकों को अपनी सेवानिवृत्त निधियों (पेंशन

फंड) व लाभ-साझीदारी योजनाओं के प्रदर्शन को दूर से देखने-परखने का अवसर मिल गया था, जिनमें बैंकर्स ट्रस्ट ने उनके लिए निवेश किया था। इससे बैंकर्स ट्रस्ट के लिए अपने ग्राहकों को समय-समय पर कागजी प्रतिवेदन भेजने की आवश्यकता खत्म हो गई थी, क्योंकि कंपनी अपने ग्राहकों को उनके निवेश के प्रदर्शन परिणामों को इलेक्ट्रॉनिक रूप में एक मिनट बाद ही भेजने में सक्षम हो गई थी।

याद रहे कि यह वह समय था, जब लोग कागजी प्रतिवेदन पर ही भरोसा करते थे। यहाँ तक कि कंपनियों के पुराने पदाधिकारियों को कंप्यूटर संजाल द्वारा तत्काल पैदा किए जानेवाले कार्य जादुई ही लगते थे और वे कंप्यूटर को खिलौना से बहुत अधिक कुछ मानने को तैयार नहीं हो पा रहे थे। जी हाँ, यह यथास्थितिवादी मानसिकता ही थी, जब विशेष रूप से बैंकों के अधिकांश लोग 'कागजी प्रतिवेदन' को ही अधिक विश्वसनीय मानते थे। वे नहीं मान रहे थे कि बैंक की सभी गतिविधियाँ कंप्यूटर संजाल के माध्यम से कार्यान्वित की जा सकती थीं; और उनका यह मानना भी था कि ऐसा नहीं होना चाहिए, क्योंकि लेन-देन में कागजी प्रमाण का होना अनिवार्य था। लेकिन जेफ ने अपनी कंपनी की इस यथास्थितिवाद को चुनौती दी थी और यह प्रदर्शित कर प्रमाणित किया था कि नए तरीके से काम करना कितना अधिक व्यावहारिक व भविष्योन्मुख था। उसे अपने पदाधिकारियों की 'ना' की हवा निकालने में देर नहीं लगती थी, यदि कोई उसके प्रस्ताव को नकारने की कोशिश करता था। वह अपने तर्कों को इतने जोरदार व प्रमाणिक तरीके से प्रस्तुत करता था कि कोई उसकी बात को काटने से पहले कई बार सोचता था।

लेकिन बैंकर्स ट्रस्ट में लगभग एक वर्ष बाद जब जेफ ने वहाँ पर सफलतापूर्वक पहले चरण के दूरसंचार संजाल की स्थापना का काम पूरा कर लिया था, तब उसके सामने अपने लिए कार्य की नई चुनौती नहीं रह गई थी। और जेफ की बेचैन आत्मा नई चुनौतियों के बिना कैसे शांत रह सकती थी? यहाँ पर अपने काम के साथ-साथ जेफ ने अपनी दृष्टि स्वयं के उद्यमी बनने पर भी टिकाई हुई थी। ऐसे में 1989 में उसकी भेंट मेरिल लिंच के बैंक-विश्लेषक हैलसे मिनॉर से हुई थी, जो स्वयं भी उद्यमी बनने की आकांक्षा पाले हुए था। मिनॉर मेरिल लिंच के लिए एक आंतरिक संजाल का निर्माण करता आ रहा था, जो सूचनाओं, ग्राफिक्स व एनीमेशन को एक साथ जोड़ सकता था, बहुत कुछ आज के इंटरनेट की तरह। उसने फैसला किया था कि इस परियोजना को अलग व्यवसाय के रूप में विकसित किया जा सकता था।

मेरिल लिंच ने हैलसे मिनॉर को संजाल निर्माण के क्रम में अपना स्वयं व्यवसाय शुरू करने के लिए धन दिया था। लेकिन वह और अधिक महत्त्वाकांक्षी हो गया था; वह ऐसा संजाल बनाना चाहता था, जो व्यक्तिगत रुचि के अनुसार अपने अंशदाता ग्राहकों को समाचार कथाएँ भी भेजेगा। 1990 में जेफ उसके साथ परियोजना में जुड़ गया था और मेरिल लिंच ने कंपनी के लिए वित्त-पोषण पर विचार भी शुरू कर दिया था। जेफ बेजोस 26 वर्ष का था और हैलसे मिनॉर 25 वर्ष का और दोनों उद्यमशीलता के मार्ग पर तेजी से बढ़ रहे थे। लेकिन, कुछ सप्ताहों में ही, मेरिल लिंच के पदाधिकारियों ने उस परियोजना को वित्त-पोषित न करने का निर्णय ले लिया था।

जो भी हो, आनेवाले समय में जेफ बेजोस व हैलसे मिनॉर, दोनों ही सफल उद्यमी बननेवाले थे। हैलसे मिनॉर ने सीनेट (CNET) की स्थापना की थी, जिसे उसने बाद में बेच दिया और करोड़पति बन गया था। चूँकि जेफ बेजोस की पहली उद्यमशीलता की आशाएँ टूट चुकी थीं, इसीलिए उसने अपने लिए और बड़ी प्रौद्योगिक व व्यावसायिक चुनौती ढूँढ़ना शुरू कर दिया था। वह ऐसी कंपनी की खोज कर रहा था, जो स्वचालन (ऑटोमेशन) की नई लहर पैदा कर व्यवसाय-परिचालन में क्रांति ला सकती हो। उसने मानव-संसाधन खोजी सलाहकारों को अपना पेशेवर परिचय भेजा था। लेकिन वह इस बार वास्तविक प्रौद्योगिकी कंपनी की खोज कर रहा था, न कि वालस्ट्रीट स्थित किसी और वित्तीय प्रतिष्ठान की। लेकिन एक सलाहकार ने जेफ को दूरभाष कर पूछा था कि वैसे तो प्रस्तावित

कंपनी वित्तीय क्षेत्र की ही थी, लेकिन वहाँ पर उसके लिए बहुत अधिक संभावना थी, क्योंकि वह एक असामान्य वित्तीय कंपनी थी।

…और उस सलाहकार द्वारा प्रस्तावित कंपनी का नाम था डी.ई.शॉ एंड कंपनी। 1988 में डेविड शॉ ने इस कंपनी की स्थापना वालस्ट्रीट के लिए कंप्यूटर स्वचालित कारोबार प्रणाली की रचना के लिए की थी। शॉ स्वयं कोलंबिया विश्वविद्यालय में कंप्यूटर विज्ञान का प्राध्यापक था, जो स्वामित्व कारोबार प्रणाली को कंप्यूटरीकृत करने के लिए वालस्ट्रीट की ओर आकर्षित हुआ था और तब उसने अपनी कंपनी शुरू कर ली थी। उस समय विश्व भर में स्वामित्व हिस्सेदारियों (शेयर ऑफ़ स्टॉक) के मूल्यों के छोटे से अंतर पर दृष्टि रखने के लिए पहले से ही कंप्यूटर सॉफ्टवेयर का उपयोग किया जा रहा था। इससे अंतरपणन (आर्बिट्रेज) करनेवाले व्यापारियों को एक मूल्य पर स्वामित्व हिस्सेदारियाँ खरीदकर और तत्काल ऊँचे मूल्य पर उन्हें बेचकर लाभ कमाने का अवसर मिल चुका था। लेकिन तत्कालीन सॉफ्टवेयर उन्हें आँकड़ों को विश्लेषित करने की सुविधा नहीं प्रदान कर पा रहा था। ऐसे में डेविड शॉ ने ऐसी कंप्यूटर प्रणाली विकसित की थी, जिसने सभी सुविधाएँ प्रदान कर कारोबार में मानव हस्तक्षेप की अनिवार्यता को ही समाप्त कर दिया था। इस कंप्यूटर प्रणाली को ज्यों ही स्वामित्व हिस्सेदारियों के मूल्यों में लक्षित अंतर दिखता था, वह अपने आप ही पलक झपकते खरीद-बिक्री कर पाने में सक्षम थी, जो किसी मानव के लिए संभव नहीं था। इस प्रकार, डी.ई. शॉ एंड कंपनी की अद्भुत कंप्यूटर प्रणाली की वालस्ट्रीट में, विशेष रूप से अंतरपणन करनेवाले स्वामित्व-कारोबारियों के बीच, धूम मच रही थी।

डेविड शॉ ऐसा व्यक्तित्व था, जिससे जेफ की अच्छी तालमेल बैठ सकती थी और उसे बहुत कुछ नया सीखने को मिल सकता था। शॉ ने स्टैनफोर्ड विश्वविद्यालय से कंप्यूटर विज्ञान में पी-एच.डी. किया था; उसके बाद कोलंबिया विश्वविद्यालय में सहायक प्राध्यापक बन गया था; उसके साथ-साथ ऐसे सुपर कंप्यूटर पर गहन शोध शुरू किया था, जिसके साथ सैकड़ों कंप्यूटर जुड़े हों और एकमात्र विशाल कंप्यूटर के रूप में काम कर सकते हों। मोर्गन स्टेनली ने डेविड शॉ को उसके तत्कालीन प्राध्यापकीय वेतन से छह गुना अधिक वेतन व व्यापक आर्थिक संसाधन का प्रस्ताव कर इलेक्ट्रॉनिक ट्रेडिंग की ओर सम्मोहित कर लिया था। डेढ़ वर्ष बाद शॉ को लगा था कि वह और अधिक रोचक कंप्यूटर प्रणाली विकसित कर सकता था और उसने अपनी कंपनी शुरू कर ली थी।

डेविड शॉ की कंपनी ने शीघ्र ही गणितज्ञों व कंप्यूटर वैज्ञानिकों को काम करने के लिए अविश्वसनीय स्थान की प्रतिष्ठा स्थापित कर ली थी। जी हाँ, शॉ अपने यहाँ काम करने के लिए आवेदन करनेवालों में केवल 1 प्रतिशत का ही चयन करता था, और जेफ उनमें से एक था, जिसे वहाँ काम करने के योग्य पाया गया था। याद रहे कि वालस्ट्रीट जर्नल ने डी. ई. शॉ एंड कंपनी को ‘कंप्यूटरीकृत बिक्री का अग्रदल’ कहा था, तो ‘फार्च्यून’ पत्रिका ने ‘वालस्ट्रीट का प्रोद्योगिक रूप से सबसे परिष्कृत प्रतिष्ठान’। इस प्रकार डेविड शॉ ने अपनी प्रतिष्ठा ऐसी बना ली थी कि मानो वह वालस्ट्रीट में महान् भौतिक वैज्ञानिक अल्बर्ट आइंस्टीन, ग्रीक पौराणिक कथाओं का सबसे प्रसिद्ध राजा मिडास (जो किसी भी चीज को छूकर सोना बना देने की अपनी अद्भुत क्षमता के लिए याद किया जाता है) व रूसी रहस्यवादी ग्रिगोरी रासपुतिन का मिला-जुला व्यक्तित्व हो।

स्पष्ट है कि जेफ बेजोस को भी डेविड शॉ पसंद आया था। वर्षों बाद जेफ ने शॉ के बारे में कहा था कि वह ऐसे व्यक्तियों में से एक था, जिन्होंने अपने मस्तिष्क के बाएँ व दाहिने दोनों हिस्सों को पूरी तरह विकसित कर लिया था। जेफ ने शॉ को ‘कलात्मक, स्पष्टवादी व विश्लेषणात्मक’ कहा था और उसके जैसे व्यक्तियों के बारे में चर्चा करने को आनंददायक बताया था। लेकिन डेविड शॉ व जेफ बेजोस के बीच का आकर्षण व आदर एकतरफा नहीं, वरन् पारस्परिक था। शॉ ने जेफ के बारे में कहा था कि वह बातचीत करने में ‘आनंददायक व्यक्ति’ था और

बहुत 'उद्यमशील' भी। जी हाँ, डेविड शॉ अंतिम व्यक्ति था, जिसके लिए जेफ बेजोस ने काम किया था।

जब दिसंबर 1990 में डेविड शॉ ने जेफ बेजोस को उपाध्यक्ष पद के लिए नियुक्त किया था, तब वह 26 वर्ष का था। कुछ वर्षों बाद उसे पदोन्नत कर वरिष्ठ उपाध्यक्ष बना दिया गया था और कंपनी के चार पदाधिकारियों में से एक था। उसने 24 लोगों की मंडली की रचना की थी और उसे नेतृत्व प्रदान किया था। जेफ की यह मंडली बाजार की नई संभावनाओं को खोज रही थी। लेकिन जेफ अपने स्वभाव से असामान्य निगमित पदाधिकारी था। व्यवसाय के प्रति उच्च तकनीकी मस्तिष्क व व्यवस्थित दृष्टिकोण के साथ वह कुछ-कुछ विचित्र लगता था। उसमें न केवल व्यावसायिक अवसरों के बड़े चित्र को देख पाने की क्षमता थी, वरन् वह सबसे अधिक माँग किए जानेवाले विवरणों से भी निपटने में सक्षम था।

फिटेल की संस्थापक ग्रेसिएला चिचिलनिस्की उसकी प्रशंसा करने से कभी भी हिचकती नहीं थी। उसने एक साक्षत्कार में कहा था कि जेफ की कोई सीमा नहीं थी, जो सबसे आश्चर्यजनक बात है; उसके पास कोई मनोवैज्ञानिक बाधा नहीं है। लेकिन, चिचिलनिस्की ने यह भी महसूस किया था कि जेफ थोड़ा 'ठंडा' था। उसने जेफ की बिल्कुल भी आलोचना नहीं की थी, लेकिन उसका मानना था कि जेफ बहुत 'अच्छा' नहीं था, और जब चिचिलनिस्की ने यह कहा था तो उसका तात्पर्य यह नहीं था कि वह उसे पसंद नहीं करती थी, लेकिन उसका मानना था कि जेफ में 'गर्मजोशी' नहीं थी; वह अधिकांश लोगों के लिए मंगल ग्रह से आया हुआ 'प्राणी' लगता था; लेकिन अच्छा प्राणी।

जी हाँ, चिचिलनिस्की जब कहती है कि जेफ 'मंगल ग्रह का प्राणी' लगता था, तो इसमें वह कोई अतिशयोक्ति नहीं कर रही थी। जेफ था भी वैसा ही (और आज भी संभवत: वैसा ही है)। वह वालस्ट्रीट की सबसे क्रांतिकारी कंपनी का होनहार प्रौद्योगिकीविद् व शीर्ष पदाधिकारी था, युवा व प्रभावी व्यक्तित्व का स्वामी था। ऐसे में उसे मैनहट्टन का सबसे अधिक पसंद किया जानावाला कुँवारा होना चाहिए था। लेकिन वह लकड़ियों को 'शुष्क' दिखाई देता था। इसका सबसे बड़ा कारण यह था कि उसने अपना सारा ध्यान अपने काम पर केंद्रित कर रखा था, क्योंकि उसे जीवन भर नौकरी नहीं करनी थी, उस पर बचपन से ही उद्यमी बनने की सनक सवार थी। ऐसे में उर्सुला से दूर होने के बाद, उसे ऐसी कोई लड़की ही नहीं मिली थी, जो उसके अंदर के स्वाभाविक प्रेमी को जगा सके। लेकिन अब वह अपनी आयु के उस पड़ाव पर आ चुका था कि वह अधिक समय तक 'शुष्क' नहीं रह सकता था। ऐसे में उसने अपने जीवन को थोड़ा प्रेममय बनाने की दिशा में कदम बढ़ाना शुरू किया था। लेकिन बाद में जेफ ने स्वयं ही रहस्योद्घाटन किया था कि प्रेम के बारे में भी उसका दृष्टिकोण 'प्रौद्योगिक' ही था, बिल्कुल नपा-तुला, जैसे वह कोई कंप्यूटर-संबंधी समस्या का हल ढूँढ़ रहा हो!

और वह ऐसा कर रहा था तो यह भी उसका स्वभाव ही तो था। वह हर काम को पूरे व्यवस्थित व तार्किक तरीके से करने का आदी बन चुका था। वैसे उसने 'प्रेमिका' ढूँढने के लिए भी बिल्कुल वही तरीका अपनाया था, जैसे वालस्ट्रीट का कोई निवेशक अपने लिए कोई महान् निवेश-विकल्प ढूँढ़ रहा हो—'सबसे अधिक सुरक्षित' व 'सबसे अधिक लाभदायी'। ऐसे में उसने भी एक गहन अन्वेषी निवेशक की तरह 'निवेश विकल्पों' (प्रेमिकाओं) की पृष्ठभूमि व गतिविधियों का 'प्रवाह-मानचित्र' (फ्लो चार्ट) तैयार किया था। जी हाँ, जेफ बेजोस ने अपनी संभावित प्रेमिकाओं के लिए एक मानचित्र तैयार किया था कि उसकी प्रेमिका में क्या-क्या गुण होने चाहिए, ताकि वह सर्वश्रेष्ठ से अपने जीवन का सबसे बड़ा सौदा कर सके। बाद में जेफ ने इस प्रक्रिया से स्वयं ही परदा उठाया था कि वह एक ऐसी लड़की को ढूँढ़ रहा था, जो उसे 'तीसरी दुनिया के कैद' से बाहर निकाले। इसका तात्पर्य यह था कि वह किसी संसाधन-संपन्न जीवन साथी को खोज रहा था। लेकिन उसने स्वयं ही कहा था कि जब वह

कहता था कि 'मैं एक संसाधन-संपन्न महिला को खोज रहा था, जो मुझे तीसरी दुनिया की कैद से बाहर निकाल सके', तो कोई भी मेरी बात को नहीं समझ पा रहा था।' जैफ का कहना था कि अधिकांश लोग उसकी बातों से यही अर्थ निकाल रहे थे कि मैं किसी बहुत ही धनी लड़की को ढूँढ़ रहा था, जो मेरे उद्यमी बनने के सपने को साकार कर सके। लेकिन, जेफ की 'साधन-संपन्नता' का अर्थ था, अपेक्षित महिला की 'योग्यता' से, 'कार्यक्षमता' से। तभी तो जेफ ने अपनी धारणा को कुछ इस तरह स्पष्ट करने की कोशिश की थी, 'उन लोगों के साथ जीवन जीने के लिए बहुत छोटा है, जो साधन-संपन्न/कार्यकुशल नहीं हैं।"

जैसा कि होना संभव नहीं था, जेफ बेजोस का 'महिला प्रवाह मानचित्र' बनाकर प्रेमिका ढूँढ़ने का तरीका सफल नहीं हो सका था। हाँ, मानचित्र की मदद के बिना ही संयोगवश उसकी भेंट अपने ही विभाग की सहकर्मी के साथ हुई थी, जो डी.ई.शॉ & कंपनी में शोध-सहायक (रिसर्च एसोसिएट) के रूप में काम कर रही थी। उसका नाम मैकेंज़ी एस. टटल था। वह प्रिंस्टन की ही स्नातक (1992) थी, जिसने अंग्रेजी में सर्वोच्च अंक प्राप्त किए थे। वित्तीय आयोजनाकार (फाइनेंसियल प्लानर) पिता व गृह-स्वामिनी माता द्वारा उसका पालन-पोषण सैन फ्रांसिस्को, कैलिफोर्निया में हुआ था। वह लेखिका बनने की आकांक्षी थी और उपन्यासकार टोनी मोरिसन की शोध-सहायक के रूप में काम कर चुकी थी, जो तब अपने उपन्यास 'जैज़' पर काम कर रही थी। याद रहे कि टोनी मोरिसन प्रिंस्टन की प्राध्यापिका थीं, जिन्हें उपन्यास-त्रयी (ट्राइलॉजी) 'बिलव्ड' के लिए 1993 में साहित्य का नोबेल पुरस्कार प्रदान किया गया था। वैसे तो, मैकेंज़ी एस. टटल ने जेफ को यह नहीं बताया था कि वह उसे कैसे 'तीसरी दुनिया की कैद' से बाहर निकालेगी, लेकिन वह जेफ को प्रभावित करने में सफल रही थी। उस समय वह 'द टेस्टिंग ऑफ़ लूथर अलब्राइट' नामक अपने उपन्यास पर काम कर रही थी, जिसकी मोरिसन ने अच्छी प्रशंसा भी की थी। कहा जा सकता था कि यह दोनों के लिए ही उपयुक्त विकल्प था।

ऐसे में एक दिन अचानक जेफ बेजोस ने किराए पर एक लिमोजिन लिया था और मैकेंजी सहित अपने कई सहकर्मियों के साथ नाइट क्लब गया था। वैसे तो वह पूरे समूह को पार्टी दे रहा था, लेकिन सभी को पता था कि उसका पूरा ध्यान मैकेंजी पर ही केंद्रित था। वैसे मैकेंजी की मानें तो उसने ही बेजोस में अपने जीवनसाथी को देखा था, न कि जेफ ने। 2012 में 'वोज' पत्रिका के एक साक्षात्कार में मैकेंजी ने कहा था कि वह कार्यालय में जेफ के कमरे के बिल्कुल बगल में बैठकर काम करती थी और जेफ के कमरे से आनेवाली ठहाके की गूँज उसे स्पष्ट सुनाई देती थी। उसने कहा था, "आखिर कोई उस शानदार ठहाके के प्यार में कैसे फँस नहीं सकता था?" और उसके बाद, मैकेंजी ने जेफ को पटाने का मानो अभियान ही छेड़ दिया था और उसे दोपहर के खाने पर बुलाने लगी थी। मेल-जोल शुरू होने के तीन महीन बाद दोनों ने सगाई कर ली थी और उसके तीन महीने के बाद शादी। उनका विवाह समारोह वेस्ट पाम बीच (फ्लोरिडा) के एक रिसोर्ट में आयोजित किया गया था।

…और इसी बीच डेविड शॉ ने उसे इंटरनेट की संभावनाएँ खोजने का काम सौंपा था। शीघ्र ही जेफ बेजोस को स्पष्ट रूप से दिखने लगा था कि उसे अपने उद्यमी बनने के सपने को साकार करने का उचित क्षेत्र मिल गया था। लेकिन वह अभी इसकी पूरी व्यापकता को व्यावहारिक रूप से समझने व उसकी तह में जाने की दिशा में आगे बढ़ गया था।

❍

अध्याय-3

इंटरनेट की अपार संभावनाएँ

डेविड शॉ ही वह व्यक्ति था, जो जेफ बेजोस को अपने सपने को साकार करने की दिशा में आगे बढ़ने का माध्यम बना था। 1994 में उसने बेजोस से कहा था कि वह एक नई चीज की व्यावसायिक संभावनाओं की खोज करे, जिसके बारे में उस समय वालस्ट्रीट में बहुत चर्चा होने लगी थी और उसे 'इंटरनेट' जैसा कुछ कहा जा रहा था। यह ऐसी प्रौद्योगिकी थी, जो तत्वों के साथ आ रही थी, जो उन कंपनियों के लिए अवसर पैदा कर सकती थी, जो स्वामित्व कारोबार (स्टॉक ट्रेडिंग) के लिए कंप्यूटर-संजाल का उपयोग कर रही थीं।

याद रहे कि उस समय तक इंटरनेट अधिकांश रूप से ऐसे संजाल के रूप में उपयोग में लाया जा रहा था, जो विश्वविद्यालयों, अनुसंधान प्रयोगशालाओं व सरकारी संस्थानों को सूचनाओं के विनिमय करने की सुविधा प्रदान कर रहा था। इस सुविधा में बदलाव की दिशा में बड़ा कदम तब बढ़ाया गया था, जब 1990 में टीम बर्नर्स ली ने इंटरनेट संजाल में विचरण करने के लिए पहले इंटरनेट ब्राउज़र 'वर्ल्ड वाइड वेब' की रचना की थी। फिर 1991 में इंटरनेट को पहली बार व्यावसायिक उपयोग के लिए भी खोल दिया गया था। वैसे तो इंटरनेट के उपयोग को लोकप्रिय होने में अभी कई वर्ष और लगने थे, लेकिन 1993 में इल्लिनोइस विश्वविद्यालय-उर्बाना शैंपेन के सरकारी वित्त-पोषित के समूह ने एक नई पीढ़ी के इंटरनेट विचरक (ब्राउज़र) की रचना कर ली थी, जिसे 'मोज़ेक' नाम दिया गया था। मोजेक की संभावनाओं को सिलिकॉन वैली में क्लेनर पर्किन्स कॉफ़ील्ड एंड बायर्स (केपीसीबी) के चतुर उद्यम पूँजीपति (वेंचर कैपिटलिस्ट) जॉन डोएर ने भलीभाँति भाँप लिया था। उसने अगले ही वर्ष, मोजेक बनानेवाली मंडली के युवा प्रतिभाशाली छात्र मार्क एंड्रेसन को सिलिकॉन वैली आने और वेब ब्राउज़र कंपनी शुरू करने के लिए आमंत्रित किया था। उस कंपनी का नाम था नेटस्केप, जिसने उसी वर्ष दिसंबर 1994 में 'नेटस्केप नेविगेटर' नामक इंटरनेट विचरक बाजार में उतार दिया था।

डेविड शॉ स्वयं कंप्यूटर प्रौद्योगिक महारथी था, इसीलिए उसे यह समझते देर नहीं लगी थी कि इंटरनेट का भविष्य सुनहरा था। यही कारण था कि 1994 की वसंत ऋतु में शॉ ने अपने सबसे प्रतिभाशाली पदाधिकारी जेफ बेजोस को इसकी व्यावसायिक संभावनाएँ खोजने का काम सौंपा था। शीघ्र ही जेफ को पता चला था कि टेक्सास के लेखक-प्रकाशक जॉन क्वार्टरमैन ने हाल में ही, 'मैट्रिक्स न्यूज़' नामक एक मासिक समाचार-पत्रक निकालना शुरू किया था, जो इंटरनेट संबंधी गतिविधियों व उसकी व्यावसायिक संभावनाओं के विचार-विमर्श पर केंद्रित था। जब जेफ ने उसका फरवरी 1994 का अंक पढ़ना शुरू किया था, इंटरनेट की वृद्धि के आँकड़ों को देखकर उसकी आँखें चौंधिया गई थीं। जॉन क्वार्टरमैन ही वह पहला व्यक्ति था, जिसने एक वर्ष पुराने वर्ल्ड वाइड वेब (इंटरनेट) की वृद्धि के आँकड़ों को आम लोगों की जानकारी के लिए उजागर किया था। पत्रक में बताया गया था कि जनवरी 1993 से जनवरी 1994 के बीच वर्ल्ड वाइड वेब पर संचारित होनेवाले बाइट्स की संख्या (बाइनरी अंकों का समुच्चय) 2057 के गुणक (फैक्टर) से बढ़ी थी। दूसरा आँकड़ा यह था कि इस अवधि में वर्ल्ड वाइड वेब पर 'पैकेट' (आँकड़ों की एक इकाई) की संख्या 2560 के गुणक से बढ़ी थी। अब जेफ को यह समझते देर नहीं लगी थी कि वर्ल्ड वाइड वेब की गतिविधियाँ एक वर्ष में लगभग 2300 गुणक—अर्थात् 2,30,000 प्रतिशत की दर से बढ़ी थीं।

कुल मिलकर जैफ को समझते भी देर नहीं लगी थी कि इंटरनेट बिल्कुल जीवाणु-संक्रमण की तरह जीवन के हर प्रकार की गतिविधियों को प्रभावित करने जा रहा था। जो भी हो, जेफ के सामने बड़ा प्रश्न यह था कि यदि इंटरनेट इस दर से विस्तार करनेवाला था, तो इस वृद्धि के संदर्भ में किस प्रकार की व्यवसाय-योजना सार्थक हो सकती थी?

इंटरनेशनल डाटा कॉरपोरेशन (आईडीसी) के अनुसार, दिसंबर 1995 में, 1.60 करोड़ लोग इंटरनेट का उपयोग कर रहे थे, जो 1996 के अंत में 3.60 करोड़ हो गया था…और इस प्रकार तब इंटरनेट की वृद्धि केवल 125 प्रतिशत ही थी। अगले दो वर्षों में यह वृद्धि दर 100 प्रतिशत से नीचे ही रही थी। लेकिन जेफ की शुरुआती खोज के बाद ही डेविड शॉ ने इंटरनेट की संभावनाओं को भाँप लिया था और 1996 तक कई प्रकार की इंटरनेट आधारित सेवाओं से धन कमाना भी शुरू कर दिया था। इनमें विज्ञापन समर्थित ईमेल सेवा 'जूनो', वित्तीय प्रबंधन सेवा 'फॉरसाइट' सहित बैंक, दलाली व बीमा संबंधी सेवाएँ भी शामिल थीं। लेकिन एक सेवा ऐसी थी, जो डेविड शॉ के वर्तमान कारोबार से मेल नहीं खाती थी, इसीलिए शॉ ने उसे अनदेखा कर दिया था। और जेफ ने उस सेवा को अपने उद्यमी बनने के सपने को साकार करने के लिए सुरक्षित कर लिया था। यह उसके लिए परम सौभाग्य प्रमाणित होनेवाला था।

लेकिन जेफ बेजोस की उद्यमशीलता की सोच कंप्यूटर व इंटरनेट जगत् के अन्य महारथियों से बिल्कुल अलग थी। अधिकांश सफल उद्यमी इसलिए कंपनी शुरू करते हैं, क्योंकि वे उस व्यवसाय के प्रति जुनूनी होते हैं। जैसे बिल गेट्स ने माइक्रोसॉफ्ट की स्थापना की, क्योंकि वह कंप्यूटर के उपयोग को आम लोगों के बीच लाना चाहता था; स्टीव जॉब्स ने एप्पल की स्थापना की थी तो उसका लक्ष्य था उपयोगकर्ताओं को सर्वश्रेष्ठ व सर्वसुगम व्यक्तिगत कंप्यूटर प्रदान करना; लैरी पेज व सर्गेई ब्रिन ने ब्रह्म□ांड की सूचनाओं को सबके लिए उपलब्ध कराने के उद्देश्य से गूगल की स्थापना की था; और मार्क जुकेरबर्ग ने विश्वव्यापी सामाजिक संजालीकरण मंच के सपने को साकार करने के लिए फेसबुक की स्थापना की थी।

लेकिन जेफ बेजोस ने इंटरनेट-विस्फोट की परिघटना को अपने व्यवसाय का आधार बनाया था। उसने पुस्तकों की ऑनलाइन बिक्री से शुरुआत इसलिए नहीं की थी कि उसे पुस्तक से बहुत प्रेम था (वैसे वह बहुत पढ़ाकू था)। उसने ऐसा इसलिए किया था कि बाजार में इसकी माँग थी। पाठकों के लिए अपेक्षित पुस्तक को खोजना व कम-से-कम समय में प्राप्त करना बहुत ही श्रमसाध्य था और जेफ ने बाजार की इस माँग को व्यापक दृष्टिकोण के साथ गहराई से समझने की सफल कोशिश की थी और इसका लाभ उठाने के लिए अपने व्यावसायिक व प्रौद्योगिक कुशलताओं का उपयोग किया था। उस समय, किसी और बाजार क्षेत्र में उसे अधिक संभावना दिखाई दी होती, तो उसने उसी क्षेत्र से अपना व्यवसाय शुरू किया होता! अर्थात् जेफ ने इंटरनेट का उपयोग बाजार-मंच (मार्केट प्लेटफार्म) के रूप किया था, न कि किसी वस्तु विशेष के व्यवसाय के लिए। जी हाँ, जेफ ने डेविड शॉ से भी 'एवरीथिंग स्टोर' की चर्चा की थी, लेकिन शॉ ने वित्तीय क्षेत्र संबंधित सेवाओं को ही आगे बढ़ाने में रुचि दिखाई थी। इसीलिए जेफ ने विश्व के सबसे बड़े खुदरा विक्रेता बनने का सपना सँजोया था और पुस्तकों की बिक्री योजना के साथ उस दिशा में आगे बढ़ने का फैसला किया था।

लेकिन इस फैसले पर पहुँचने के लिए भी जेफ ने व्यापक बाजार अनुसंधान किया था। उसे यह बात तो समझ आ गई थी कि इंटरनेट पर ग्राहकों का जमावड़ा लगातार बढ़ता ही जानेवाला था। लेकिन उसके सामने सबसे चुनौती यह थी कि उस पर क्या बेचा जाय? इस प्रश्न का सटीक उत्तर खोजने व विभिन्न बाजार-खंडों के अवसरों को परखने के लिए उसने एक बार फिर से अपना व्यवस्थित दृष्टिकोण ही अपनाया था। उसने 20 संभावित उत्पादों

से सबंधित व्यवसायों का प्रवाह-मानचित्र बनाया था और विश्लेषण किया था कि किस उत्पाद की विशेषताएँ सबसे अधिक तेजी से इंटरनेट उपयोगकर्ताओं को आकर्षित कर सकती थीं। वास्तव में जेफ इस विश्लेषण के माध्यम से यह पता लगाने की कोशिश कर रहा था कि कौन-सा उत्पाद अपनी पूरी व्यापकता में केवल इंटरनेट पर ही बेचा जा सकता था—ऐसा कुछ, जिसे भौतिक तरीके से कर पाना लगभग असंभव हो। और इसका उत्तर 'पुस्तकों' के रूप में मिला था। और जेफ को यह उत्तर संभवत: निम्नलिखित बाजार सूचना प्रवाह से मिला था—

परिचित उत्पाद : हरेक व्यक्ति किस पुस्तक, क्या वस्तु है? पुस्तक का ऑनलाइन आदेश देते समय कोई यह नहीं सोचता कि यह सस्ता सौदा था महँगा, असली है नकली, जैसा कि उपभोक्ता इलेक्ट्रॉनिक सामग्रियों के साथ होता है। और, जिसे जो पुस्तक चाहिए, वही चाहिए होती है।

अधिक बड़ा बाजार आकार : अमेरिकी सांख्यिकी ब्यूरो के आँकड़ों के अनुसार, 1994 में उत्तरी अमेरिकी बाजारों में फुटकर भंडारों में लगभग 7 अरब डॉलर मूल्य के व्यक्तिगत कंप्यूटर प्रक्रिया-सामग्री अनुप्रयोग (पीसी सॉफ्टवेयर एप्लीकेशन) की बिक्री हुई थी, जिसमें 2 अरब मूल्य का कारोबार एकमात्र कंपनी माइक्रोसॉफ्ट ने किया था। लेकिन उसी अवधि में कुल 19 अरब डॉलर मूल्य के पुस्तकों की बिक्री हुई थी। स्पष्ट है कि यदि जेफ सॉफ्टवेयर बिक्री शुरू करता तो उसके लिए माइक्रोसॉफ्ट से सौदेबाजी करना आसान नहीं होता। इसी प्रकार उस समय विश्व में म्यूजिक सीडी के शीर्षकों की संख्या केवल तीन लाख थी, जबकि उपलब्ध पुस्तक-शीर्षकों की संख्या 30 लाख थी। 1994 में पुस्तकों की 51.3 करोड़ प्रतियाँ बिकी थीं, जिनमें 10 लाख प्रतियों से अधिक बिक्री करनेवाली पुस्तकों की संख्या केवल 17 थीं। इतना ही नहीं, इस अवधि में औसत अमेरिकी उपभोक्ताओं ने पुस्तकों पर प्रति व्यक्ति 79 डॉलर खर्च किया था, जबकि संगीत पर प्रति व्यक्ति 56 डॉलर।

प्रतिस्पर्धा : उस समय अमेरिका में दो सबसे बड़ी पुस्तक भंडार शृंखलाएँ थीं—बार्नेस & नोबेल व बॉर्डर्स ग्रुप, जिनकी संयुक्त बाजार हिस्सेदारी लगभग 25 प्रतिशत थी। स्वतंत्र पुस्तक विक्रेताओं की वास्तविक संख्या उपलब्ध नहीं थी, लेकिन उनकी संयुक्त बाजार हिस्सेदारी का अनुमान 21 प्रतिशत था। शेष बिक्री पुस्तक भंडारों के माध्यम से नहीं हो रही थी, वरन् वे सुपरमार्केट, सामान्य खुदरा भंडार, बुक क्लब या डाक द्वारा बेची जा रही थीं। इतना ही नहीं, अधिकांश पुस्तक भंडारों में सीमित पुस्तक सूची उपलब्ध थी, वैसे वे ग्राहक के माँगने पर उसे यथाशीघ्र उपलब्ध कराने की कोशिश करते थे। हाँ, बार्नेस & नोबेल व बॉर्डर्स ग्रुप सिनेमाघरों व अन्य बड़े स्थानों को विशाल पुस्तक-भंडारों में बदलने की कोशिशें अवश्य कर रहे थे, लेकिन वे औसत 65,000 वर्गफीट के उन भंडारों में भी अधिक-से-अधिक 1.75 लाख पुस्तकों का भंडारण ही कर पा रहे थे।

लेकिन जेफ बेजोस को पुस्तकों की आभासी बिक्री के लिए जिस तथ्य ने सबसे अधिक प्रेरित किया था, वह था डाक-आदेश के माध्यम से पुस्तकों की बिक्री की लगातार बढ़ती लोकप्रियता। इसकी प्रतिस्पर्धा में कुछ ऑनलाइन बुक स्टोर अवश्य ही शुरू हो चुके थे, लेकिन उनका दृष्टिकोण सीमित था, वे विशिष्ट पुस्तक भंडार थे। जैसे कि 1991 में कंप्यूटर लिट्रेसी बुकस्टोर (clbooks.com), ओ'रेइल्ली & एसोसिएट्स (ora.com), स्टेनफोर्ड यूनिवर्सिटी बुकस्टोर आदि शुरू हुए थे। इसी प्रकार 1992 में नेचुरली, बुक्स.कॉम जैसी शुरुआती उद्यमों ने भी वैसी ही सेवाएँ शुरू की थीं, लेकिन उनके पास भी 40,000 पुस्तकों का ही आँकड़ा-आधार था। ऐसे में जेफ को यह अनुमान लगाते हुए देर नहीं लगी थी कि वह पुस्तकों की ऑनलाइन बिक्री के लिए अधिक परिष्कृत मंच की रचना कर सकता था।

पुस्तकों की आपूर्ति व वितरण : उस समय अमेरिका के पुस्तक व्यवसाय में दो थोक विक्रेताओं—इनग्राम बुक ग्रुप व बेकर & टेलर का वर्चस्व था। समूचे अमेरिका में रणनीतिक रूप से बनाए गए गोदामों में 4 लाख

पुस्तक शीर्षकों का थोक-भंडारण किया जाता था। अधिकांश स्वतंत्र पुस्तक विक्रेता सीधे प्रकाशकों से पुस्तकें खरीदने के स्थान पर इन्हीं दो थोक विक्रेताओं पर निर्भर थे। यह जेफ को अपने पुस्तक कारोबार के लिए बना-बनाया आधारभूत ढाँचा दिखा था। इन थोक विक्रेताओं के गोदामों से बहुत ही कम समय में समूचे अमेरिका में ग्राहकों की माँग पूरी की जा सकती थी। वैसे तो अधिक स्वतंत्र पुस्तक भंडार दोनों में से किसी एक से आपूर्ति लेते थे, लेकिन जेफ ने इन दोनों दिग्गजों के संयुक्त संजाल का लाभ उठाने का मन बनाया था, और यदि संभव हो तो दोनों के बीच की आपसी प्रतिस्पर्धा का भी।

पुस्तकों का अंकीयकृत आँकड़ा-आधार : इसकी खोज के लिए जब जेफ बेजोस ने 'अमेरिकन बुकसेलर्स एसोसिएशन' की बैठक में भाग लिया था तो पता चला था कि दोनों थोक पुस्तक विक्रेताओं ने 1970 में 'इंटरनेशनल आर्गेनाईजेशन फॉर स्टैण्डर्डराइजेशन' (आइएसओ) द्वारा तैयार किए गए मानक आईएसबीएन (इंटरनेशनल स्टैण्डर्ड बुक नंबर) के अनुसार अपने पुस्तकों की भंडार व्यवस्था को संयोजित कर लिया था। इस संख्या के माध्यम से पुस्तकों की खोज करना आसान हो गया था। दोनों थोक विक्रेताओं ने पुस्तकों की सूची को अंकीयकृत (डिजिटल) भी बना लिया था, जिसे कंप्यूटर पर खोजा जा सकता था। स्पष्ट था कि जेफ के लिए इन अंकीयकृत पुस्तक सूची को इंटरनेट पर रखना बहुत आसान लगा था।

छूट बिक्री के अवसर : 1990 के दशक की शुरुआत में उत्तरी अमेरिका में छूट दरों पर पुस्तकों की बिक्री का प्रचलन लोकप्रिय होने लगा था। सबसे पहले क्राउन बुक्स ने सैकड़ों छूट पुस्तक भंडार खोले थे और दूसरों को भी ऐसा करने के लिए मजबूर कर दिया था। लेकिन, ऐसे पुस्तक-भंडारों की सबसे बड़ी समस्या अचल-संपत्ति व पुस्तक-भंडारण की लागतें थीं। चूँकि व्यावसायिक अचल-संपत्तियों की लागतों के साथ अन्य लागतें भी लगातार बढ़ रही थीं, इसीलिए प्रतिस्पर्धी छूट दरों पर पुस्तकें बेचकर अपने लाभ को बनाए रखना लगातार कठिन होता जा रहा था। जेफ को यह अनुमान लगाते देर नहीं लगी थी कि व्यावसायिक अचल-संपत्तियों पर बने इन पुस्तक-भंडारों के लिए अधिक समय टिके रह पाना संभव नहीं रह सकेगा। इसके विपरीत, ऑनलाइन पुस्तक भंडार के लिए अचल संपत्तियों की लागत लगभग शून्य थी और उसके लिए अधिक छूट दरों पर पुस्तकें बेचकर भी लाभ कमा सकने का अवसर था।

भेजने की लागत : रातोरात डाक पहुँच सेवाओं के माध्यम से पुस्तकों को ग्राहकों तक भेजने की लागत, कंप्यूटर या अन्य इलेक्ट्रॉनिक सामग्रियों से बहुत कम थी, और आसान भी।

ऑनलाइन पुस्तक भंडार की संभावनाएँ : जेफ अच्छी तरह समझता था कि ऑनलाइन भंडार में विशेष प्रक्रिया सामग्री के माध्यम से न केवल लाखों पुस्तकों की सूचनाओं का भंडारण संभव था, वरन् उन्हें वर्गीकृत करना व खोजना भी बहुत ही आसान था, जिसकी प्रतिस्पर्धा कोई भी विशालतम पुस्तक भंडार नहीं कर सकता था।

स्पष्ट है कि उपरोक्त विश्लेषण करने के बाद जेफ बेजोस ने मन बना लिया था कि उसके ऑनलाइन भंडार की शुरुआत के लिए पुस्तक ही वह बाजार-खंड था, जो सबसे अधिक संभावनाशील था। और एक बार जब उसे समझ में आ गया था कि यही उसके सपने का उद्यम था, तो वह इंटरनेट की गति से फैसला करना चाहता था। वह डी.ई. शॉ & कंपनी में चाहे कितना भी नवाचार क्यों न कर ले, लेकिन यह उसकी कंपनी नहीं हो सकती थी और यदि वह उद्यमी बनना चाहता है तो उसे नौकरी की सुविधाओं व सुरक्षाओं को त्यागकर अपने लक्ष्य की दिशा में आगे बढ़ने का जोखिम उठाना पड़ेगा।

आगे जो हुआ था, वह जेफ बेजोस को इंटरनेट मंच के सबसे बड़े महारथियों में शामिल करनेवाला था। 1994 के वसंत में ही एक दिन जेफ ने डेविड शॉ से बात की थी और कहा था कि वह ऑनलाइन बुक स्टोर शुरू करने

की योजना बनाने के लिए कंपनी छोड़ने जा रहा था। शॉ ने उसे सैर करते हुए बात करने का सुझाव दिया था। दोनों सेंट्रल पार्क में दो घंटे तक घुमते हुए पुस्तक व्यवसाय के बारे में विचार-विमर्श करते रहे थे। इस दौरान पहली बार डेविड शॉ ने जेफ की उद्यमशीलता के आवेग को महसूस किया था और उसके प्रति अपनी संवेदना व्यक्त की थी। उस समय डेविड शॉ को अपनी वह मानसिक आवेग की स्थिति याद आई थी, जब उसने मोर्गेन स्टेनली को छोड़ने का मन बनाया था। लेकिन उसने जेफ के सामने यह तथ्य भी रखा था कि डी.ई. शॉ & कंपनी तेजी से विस्तार कर रही थी और यहाँ पर वह पहले से ही बहुत बड़े पद पर था। साथ ही शॉ ने उसे मीठी धमकी भी दी थी कि हो सकता है डी.ई. शॉ & कंपनी उसके नए उद्यम की प्रतिस्पर्धा में भी उतर जाने का फैसला कर ले! जो भी हो, डेविड शॉ ने जेफ को अपने फैसले पर कुछ दिन गंभीरता से विचार करने का सुझाव दिया था।

कुछ वर्षों बाद 1998 में लेक फॉरेस्ट कॉलेज (इल्लिनोइस) के अपने भाषण में जेफ बेजोस ने कहा था, "जब आप किसी चीज की तह में घुसे होते हैं, आप छोटी चीजों से भ्रमित नहीं हो सकते। उदाहरण के लिए, मैं जानता था कि जब मैं 80 वर्ष का होऊँगा, मैं कभी भी इसके बारे में नहीं सोचूँगा कि मैं 1994 के ठीक मध्य में एक सबसे खराब संभव समय में अपने वालस्ट्रीट के अधिलाभ को छोड़कर भाग गया था। जब आप 80 वर्ष के होते हैं, तब आप इस प्रकार की चीजों के बारे में नहीं सोचते। ठीक उसी तरह मैं जानता था कि इस चीज में भाग न लेकर संभव है कि मैं ईमानदारी से पछताऊँगा, जिसे इंटरनेट कहा जाता है, जो मैंने सोचा था कि क्रांतिकारी घटना होने जा रही थी। जब मैंने इसके बारे में उस तरीके से सोचा था…निर्णय लेना आश्चर्यजनक रूप से आसान था।"

उस समय जेफ के माता-पिता कोलंबिया प्रांत की राजधानी बोगोटा में पिछले करीब तीन वर्ष से रह रहे थे, जहाँ एक्सॉन में माइक बेजोस की तैनाती थी। जेफ ने जब उन्हें दूरभाष पर अपने फैसले के बारे में बताया तो वे स्वाभाविक रूप से भौंचक रह गए थे। वे इस बात से नहीं घबराए थे कि वे इंटरनेट के बारे में नहीं जानते थे, लेकिन उनके बेचैनी यह थी कि उनका अति प्रतिभाशाली बेटा वालस्ट्रीट की उच्च वेतन व पदवाली अत्यधिक संभावनाशील नौकरी को छोड़कर इंटरनेट पर पुस्तक बेचने का धंधा शुरू करने जा रहा था! उन्हें तो यह जैफ का सनकी कदम ही लगा था। उसकी माँ जैकी ने सुझाया था कि यह काम वह रात में या फिर सप्ताहांत में करे। लेकिन जेफ ने जैकी को स्पष्ट कर दिया था कि चीजें बहुत अधिक तेजी से आगे बढ़ रही थीं और उसे भी तेजी से आगे बढ़ने की आवश्यकता थी।

इस तरह जेफ बेजोस ने अपनी उद्यम-यात्रा की तैयारियाँ तेज कर दी थीं। उसने दो अनुभवी कार्यक्रम निर्माताओं से मिलने के लिए सांताक्रूज (कैलीफोर्निया) की उड़ान भरी थी, जिनसे उसका परिचय डी.ई. शॉ कंपनी के पहले कर्मचारी पीटर लेवेंथोल ने कराया था। जेफ उनमें से एक को अपने शुरुआती उद्यम के लिए तैयार करने में सफल रहा था, जिसका नाम शेल्डन जे. 'शेल' कफान था, जो अमेज़न.कॉम का पहला कर्मचारी बनने जा रहा था। उन दोनों ने सांताक्रूज में कार्यालय के स्थान भी देखे थे, लेकिन बाद में जेफ को 1992 में सर्वोच्च न्यायालय के उस फैसले का पता चला था, जिसमें उसने अपने पुराने निर्णय को सही ठहराया था कि विक्रेताओं को उन राज्यों में बिक्री कर वसूल करने की आवश्यकता नहीं थी, जहाँ उनका भौतिक परिचालन नहीं था। यही कारण था कि डाक-आदेश सेवा प्रदान करनेवाले व्यवसाय कैलीफोर्निया या न्यूयॉर्क जैसे घनी आबादीवाले राज्यों से दूर ही रहने की कोशिश करते थे और बेजोस ने भी ऐसा ही करने का फैसला किया था।

न्यूयॉर्क वापस आने के बाद, जेफ बेजोस ने अपने सहकर्मियों को सूचित कर दिया था कि वह कंपनी को छोड़ रहा था। उसके बाद बेजोस एक रात अपने सबसे नजदीकी अभियंता जेफ होल्डेन को पिलाने के लिए मदिरालय ले गया था। होल्डेन ने अभी हाल में ही इल्लिनोइस विश्वविद्यालय-उर्बाना शैंपेन से स्नातक किया था। वह मिशिगन

प्रांत में रोचेस्टर का रहनेवाला था। वह स्केटिंग का शौकीन था और बहुत तेजी से बात करता था। दोनों बीयर पी रहे थे। जेफ बेजोस ने प्रयोगात्मक रूप से अपनी कंपनी का नाम 'कैडबरा इनकॉरपोरेटेड' सोचा था, लेकिन वह उसके प्रति प्रतिबद्ध नहीं था। होल्डेन ने भी उसे एक पृष्ठ के दोनों तरफ लिखकर कई नाम सुझाए थे। बीयर का दौर खत्म होने के साथ ही होल्डेन ने बता दिया था कि वह जेफ के साथ आना चाहता था। लेकिन जेफ को इस बात की चिंता थी कि डी.ई. शॉ & कंपनी के साथ उसका अनुबंध था कि यदि वह प्रतिष्ठान को छोड़ता है तो वह कम-से-कम दो वर्षों तक उसके किसी भी कर्मचारी को नियुक्त नहीं कर सकता था। इतना ही नहीं, जेफ किसी भी रूप में डेविड शॉ के विरुद्ध नहीं जाना चाहता था। इसीलिए जेफ ने होल्डेन को यही समझाया था कि उसे अभी इसी कंपनी में रहना चाहिए था, क्योंकि उसका पेशेवर जीवन अभी शुरू ही हुआ था, उसके ऊपर ऋण भी थे, अभी उसे अपनी पूँजी बनानी चाहिए थी, और अभी उसकी जोखिम भरी परियोजना में नहीं कूदना चाहिए। जेफ ने होल्डेन को आश्वस्त किया था कि वह उसके संपर्क में रहेगा और उचित अवसर पर उसे अपने साथ ले आएगा।

उसी माह बाद में जेफ बेजोस व मैकेंजी ने अपने घरेलू सामानों को समेटा था और सामान ढोनेवाले ट्रक चालक को न्यूयॉर्क से पश्चिम दिशा में दूसरे समुद्रतट की ओर आगे बढ़ने को कहा था। उसने चालक को कहा था कि वह अगले दिन उसे सड़क पर मिलेगा और निश्चित गंतव्य के बारे में बताएगा। फिर दोनों ने फोर्ट फोर्थ (टेक्सास) के लिए उड़ान भरी थी। माइक बेजोस ने जेफ को अपनी 1988 मॉडल शेवरलेट ब्लेज़र कार उधार दी थी। दोनों उसी कार में उत्तर-पश्चिम दिशा में आगे बढ़ गए थे। मैकेंजी कार चला रही थी और उसके बगल में बैठा जेफ अपने लैपटॉप पर कारोबारी गणनाओं में जुटा हुआ था। इस बीच एक वर्ष से अधिक समय बीत चुका था, जब होल्डेन को जेफ का इ-मेल मिला था। इ-मेल के साथ जेफ ने उसे एक वेबसाइट का लिंक भी भेजा था, जिसका नाम अमेज़न.कॉम था। तब होल्डेन को पता चला था कि जेफ सिएटल में बस चुका था। होल्डेन को वेबसाइट बहुत ही आदिम लगा था और वह उससे प्रभावित नहीं हुआ था। फिर भी उसने अमेजन.कॉम से कुछ पुस्तकें खरीदी थीं। उसके एक साल बाद एक बार फिर से होल्डेन को जेफ का दूरभाष आया था। अब जेफ को डी.ई.शॉ & कंपनी को छोड़े हुए दो वर्ष से ऊपर हो चुके थे डेविड शॉ की मृत्यु भी हो चुकी थी और अब उस पर कंपनी का अनुबंध लागू नहीं हो सकता था। जेफ ने होल्डेन को अपनी कंपनी में आने की हरी झंडी दे दी थी, क्योंकि अब उसका कारोबार चल निकला था।

❍

अध्याय-4

...और, शुरू हुआ अमेजन.कॉम

अब सहज ही प्रश्न उठता है कि जेफ बेजोस ने अपने कारोबार को शुरू करने के लिए सिएटल को क्यों चुना था? वाशिंगटन प्रांत का यह शहर प्रशांत महासागर के एक प्रवेश पुगेत साउंड व लेक वॉशिंगटन के बीच स्थल डमरूमध्य पर, कनाडा-संयुक्त राज्य सीमा के लगभग 160 किमी. दक्षिण में स्थित है और प्राचीन काल से एशियाई व्यापार का प्रमुख प्रवेश द्वार रहा है और अब उत्तरी अमेरिका का चौथा सबसे बड़ा बंदरगाह है। जेफ ने सिएटल को दो प्रमुख कारणों से चुना था। पहला कारण था कि सिलिकॉन वैली (कैलीफोर्निया) के बाद, सिएटल अमेरिका के दूसरे सबसे बड़े प्रौद्योगिकी केंद्र के रूप में उभरा था। और ऐसा तब से होना शुरू हुआ था, जब 1979 में माइक्रोसॉफ्ट ने बेल्लेवुए में अपना कार्यालय खोला था, जो 1988 में इससे थोड़ी दूरी पर रेडमोंड स्थित माइक्रोसॉफ्ट कैंपस में स्थानांतरित हो गया था। दूसरा बड़ा कारण यह था कि वाशिंगटन प्रांत की जनसंख्या कैलीफोर्निया, न्यूयॉर्क व टेक्सास जैसे प्रांतों की तुलना में कम थी। इसका अर्थ यह था कि जेफ को सर्वोच्च न्यायालय के निर्देशानुसार अपनी भौतिक अवस्थितिवाले राज्य वाशिंगटन में अपेक्षाकृत बहुत कम ग्राहकों से बिक्री कर (सेल्स टैक्स) वसूलना था और वह समूचे अमेरिका में बिना बिक्री कर वसूले ही अपना व्यापार कर सकता था।

अन्य कुछ कारण भी थे। वाशिंगटन विश्वविद्यालय में लगातार अच्छी संख्या में कंप्यूटर विज्ञान के स्नातक तैयार हो रहे थे, जो जेफ की मानव-संसाधन की आवश्यकता को पूरी कर सकते थे। लेकिन एक और बड़ा कारण यह था कि अमेरिका के दो सबसे बड़े पुस्तक वितरकों में से एक इनग्राम समूह का गोदाम सिएटल से छह घंटे की चालन-दूरी पर रोजबर्ग (ओरेगन) में स्थित था।

और एक कारण यह भी था कि कुछ वर्ष पहले, जेफ के डी.ई. शॉ & कंपनी के एक सहकर्मी मित्र ने उसकी भेंट सिएटल के व्यवसायी निकोलस जे. 'निक' हनौअर से कराई थी। वॉशिंगटन विश्वविद्यालय से अपनी दर्शन की स्नातक उपाधि अर्जित करने के बाद, हनौअर ने अपने परिवार के स्वामित्ववाली पेसिफिक कोस्ट फीदर कंपनी (1884 में स्थापित) में अपना व्यवसाय शुरू किया, जहाँ वह अब सह-सभापति (को-चेयरमैन) व मुख्य कार्यकारी अध्यक्ष (सीईओ) के रूप में सेवा जारी रखे हुए है। यह अमेरिका में उपयोगिता बिस्तर व अन्य संबंधित सामग्रियों (तकिया, गद्दों आदि के लिए पक्षियों के पंखों की गद्दियाँ) की सबसे बड़ी उत्पादक कंपनियों में से एक थी और उस समय लगभग 20 करोड़ डॉलर का राजस्व अर्जित कर रही थी। एक बार हनौअर अपनी न्यूयॉर्क यात्रा के दौरान मित्र से मिलने के लिए गया, जहाँ उसने दोपहर के खाने पर जेफ बेजोस को भी बुला लिया था। वैसे तो, पंखों की गद्दियों व कंप्यूटर संबंधी व्यवसाय का दूर-दूर तक कोई मेल नहीं था, लेकिन जेफ व हनौअर में तत्काल ही अच्छी मित्रता बन गई थी। ऐसे में जब उसी मित्र के माध्यम से हनौअर को पता चला था कि जेफ अपना ऑनलाइन बुक स्टोर खोल रहा था, तो उसने मैनहट्टन में ही जेफ से भेंट की थी। उसने जेफ के उद्यम में निवेश की अपनी इच्छा भी प्रकट की थी और उसे सिएटल से ही अपना कारोबार शुरू करने का सुझाव भी दिया था।

उसके बाद बात आई-गई हो गई थी और हनौअर को आशा नहीं थी कि जेफ उसके सुझाव पर आगे बढ़ेगा। लेकिन न्यूयॉर्क से बोरिया-बिस्तर समेटने के बाद जब जेफ व मैकेंजी अगले दिन टेक्सास से माइक बेजोस की

उधार दी गई कार में पश्चिम दिशा में रवाना हुए थे, तब अचानक जेफ ने हनौअर को दूरभाष किया था और पूछा था कि क्या वह अपने सामान को उसके घर में रख सकता था? वास्तव में हनौअर से बात करने से पहले तक, जेफ नेवादा में कहीं पर जगह ढूँढ़ रहा था। तब जेफ ने अपने ट्रक चालक को सिएटल का गंतव्य बताया था। अपने सामानों के सिएटल पहुँचने के लगभग एक सप्ताह बाद, यहाँ-वहाँ घुमते हुए, जेफ व मैकेंजी सिएटल में हनौअर के पास पहुँचे थे।

हनौअर के घर में पाँच दिनों तक ठहरने के बाद, जैफ व मैकेंजी ने सिएटल से सटे उपनगर बेल्लेवुए में (यह वही जगह है, जहाँ अब्लूकर्क, न्यू मैक्सिको से स्थानांतरित होने के बाद माइक्रोसॉफ्ट ने अपना कार्यालय बनाया था) ८90 डॉलर प्रतिमाह के किराए के तीन शयनकक्षोंवाला बड़ा घर ढूँढ़ लिया था। उसने यह घर इसलिए भी चुना था कि क्योंकि उसमें एक बड़ा गैरेज भी था, ताकि जेफ कह सके कि उसने भी हेवलेट पैकार्ड की तरह अपना कारोबार एक 'गैरेज' से शुरू कर दिया था। याद रहे कि उस समय तक सिलिकॉन वैली में 'गैरेज' शब्द किंवदंती बन चुका था, क्योंकि अधिकांश सफल प्रौद्योगिकी उद्यमियों ने छोटे स्थानों से ही अपना कारोबार शुरू किया था।

वैसे तो किंवदंति यह है कि जब फोर्ट फोर्थ (टेक्सास) से सिएटल के ओर जाते हुए मैकेंजी शेवरलेट ब्लेज़र चला रही थी, तब जेफ बेजोस अपनी व्यवसाय योजना को अंतिम रूप दे रहा था। लेकिन बाद में अमेजन के शुरुआती कर्मचारियों ने बताया था कि कंपनी शुरू होने के एक वर्ष बाद भी जेफ अपनी योजना को अंतिम रूप नहीं दे सका था। उसने बिना किसी औपचारिक व्यावसायिक योजना के ही कंपनी शुरू कर दी थी। उसके मस्तिष्क में मोटी-सी योजना यही थी कि उसे ऑनलाइन बुक स्टोर खोलना है और वह उसके संबंध में आधारभूत जानकारियाँ जुटा चुका था। चूँकि अब उसने अपने व्यवसाय के स्थान को भी चुन लिया था, तो उसे अब बस अपना काम शुरू करना था। चूँकि उसे किसी उद्यम पूँजीपति से निवेश नहीं आकर्षित करना था, इसीलिए किसी औपचारिक व्यावसायिक योजना की आवश्यकता भी नहीं थी। जी हाँ, जेफ बेजोस भी बिल गेट्स की तरह ही निवेशक के पास जाने से पहले अपनी कंपनी का मूल्य-निर्माण करना चाहता था, उसे ठोस आधार प्रदान करना चाहता था। बिल गेट्स ने ऐसी कंपनी बनाई थी, जो तत्काल लाभ देने लगी थी। लेकिन जेफ बेजोस ने उद्यमशीलता के नए दृष्टिकोण का प्रतिनिधित्व किया था, जिसका अनुसरण 1990 के दशक की हजारों डॉटकॉम कंपनियों ने किया था। जेफ ने अमेजन.कॉम को वर्षों तक बिना किसी लाभ के चलाया था, या यह कहा जा सकता है कि उसने लाभदायी होने की कोशिश ही नहीं की थी। जेफ का ध्यान केवल व्यवसाय को अच्छी तरीके से चलाना था, लागतों को न्यूनतम रखना था और ग्राहक आधार का तेजी से विस्तार करना था, भले ही इस क्रम में कोई लाभ न हो।

तो जेफ बेजोस ने अपने व्यवसाय को कैसे आगे बढ़ाया था? जी हाँ, जेफ ने इसके लिए अपना धन लगाया था। उसने शुरू से ही बड़े वेतनों पर काम किया था और उसके पास पर्याप्त बचत पूँजी थी और वह अपनी कंपनी की कार्यशील पूँजी की आवश्यकता को पूरी कर पाने में सक्षम था। 1994 में, उसने अपनी कंपनी में 10,000 डॉलर की शुरुआती पूँजी के निवेश के बदले में 1.02 करोड़ स्वामित्व हिस्सेदारियाँ (शेयर ऑफ़ स्टॉक) अपने नाम करा लिया था। स्पष्ट है कि जेफ ने 0.00098 डॉलर का एक शेयर खरीदा था, लेकिन तीन वर्ष बाद जब 18 डॉलर प्रति शेयर के प्रस्तावित मूल्य पर अमेज़न.कॉम का प्रारंभिक सार्वजनिक प्रस्ताव (आईपीओ) आया था, तो उसका शुरुआती निवेश कुल निवल मूल्य 18.40 करोड़ डॉलर हो गया था। लेकिन, 10,000 की शुरुआती पूँजी से ही बात नहीं बनी थी, 1994 के अंत में, जेफ ने अमेजन.कॉम को 44,000 डॉलर का कर्ज भी दिया था। लेकिन यह कार्यशील पूँजी भी शीघ्र ही खत्म हो गई थी। यह जेफ का सौभाग्य ही था कि जेफ की उद्यमशीलता में उसके परिवारजनों ने भी पूरा विशवास प्रकट किया था और उनके पास मदद करने की आर्थिक क्षमता भी थी। फरवरी

1995 में जेफ ने अपने पिता माइक बेजोस को 17.17 सेंट प्रति शेयर की दर पर 1,00,020.05 डॉलर में 5,82,528 शेयर बेचकर अगले छह-सात महीने तक कंपनी को चलाने के लिए पर्याप्त पूँजी जुटा ली थी।

लेकिन यह निवेश हासिल करते समय जेफ ने अपने पिता को स्पष्ट कर दिया था कि वह अपने बेटे पर विश्वास के कारण निवेश नहीं करें और यह मानकर आगे बढ़ें कि उनकी निवेश पूँजी शून्य भी हो सकती है। उस समय 10 प्रतिशत शुरुआती कंपनियाँ ही सफल हो रही थीं (और संभवत: यह दर आगे भी ऐसी ही बनी रही थी), लेकिन जेफ ने अपने उद्यम की सफलता के बारे में 30 प्रतिशत संभावना प्रकट की थी। जी हाँ, जेफ बेजोस शुरू से बहुत व्यावहारिक उद्यमी था। भले ही वह पिता के साथ निवेश सौदा कर रहा था, लेकिन उसने उन्हें भावुक होकर निवेश करने के प्रति सचेत किया था। लेकिन जेफ की उद्यमशीलता पर भरोसा करना माइक बेजोस के लिए अत्यंत लाभदायी प्रमाणित हुआ था, जब तीन वर्ष बाद आईपीओ आने पर उनके निवेश का मूल्य 1,04,85,504 डॉलर (तीन वर्ष में 100 गुना अधिक) हो गया था।

तो बेल्लेवुए में अपने व्यवसाय का आधार निश्चित करने के बाद सबसे पहले अपने साथ काम शुरू करनेवाले कुशल प्रक्रिया सामग्री अभियंताओं (सॉफ्टवेयर इंजीनियर) की खोज शुरू की थी। उसके मित्रों ने जेफ को वाशिंगटन विश्वविद्यालय के कंप्यूटर विज्ञान व अभियांत्रिकी विभाग से प्रतिभा खोजने की सलाह दी थी। जेफ उसके विभागाध्यक्ष से संपर्क किया था। वैसे तो जेफ की योजना को लेकर वह संदेह में था, फिर भी उसने अपने विभाग के छात्रों को इ-मेल से इस अवसर की सूचना दे दी थी। एक व्यक्ति सामने आया था, जिसका नाम पॉल डेविस था। डेविस आणविक जीव वैज्ञानिक (मोलिक्यूलर बायोलॉजिस्ट) था, जो 1989 में लंदन से सिएटल आया था और वहाँ की कंपनी स्केनिकसॉफ्ट में प्रक्रिया-सामग्री अभियंता (सॉफ्टवेयर इंजीनियर) बन गया था। डेविस ने उस कंपनी के लिए मुक्त स्रोत (ओपन सोर्स) यूनिक्स (UNIX) कंप्यूटर परिचालन प्रणाली (ऑपरेशन सिस्टम) पर आधारित कई प्रक्रिया-सामग्री कार्यक्रम (सॉफ्टवेयर प्रोग्राम) विकसित किए थे। उसके बाद पॉल डेविस वाशिंगटन विश्वविद्यालय के कंप्यूटर विज्ञान व अभियांत्रिकी विभाग में शामिल हो गया था और उत्तर-पश्चिम प्रशांत क्षेत्र के पहले मुक्त वेब संजाल का वेबमास्टर बन गया था। लेकिन डेविस किसी ऐसी शुरुआती कंपनी में काम करना चाहता था, जहाँ व्यावसायिक संभावनाएँ क्रांतिकारी हों। ऐसे में डेविस के लिए लंबे समय तक विश्वविद्यालय के प्रतिबंधित वातावरण में टिक पाना संभव नहीं था। वह आनेवाली गरमियों में सिएटल की इंटरनेट कंपनी यूएसपीएएन में कार्यक्रम निर्माता के रूप में शामिल हो गया था और वहाँ पर एक वेबसाइट से दूसरे पर जाने के लिए हाइपरलिंक कार्यक्रम विकसित किया था। लेकिन, 'मोज़ेक' वेब ब्राउज़र के अविष्कार के बाद डेविस ने उस परियोजना पर काम करना छोड़ दिया था। वास्तव में डेविस ने अपने हाइपरलिंक कार्यक्रम को 'मोजेक' में एकीकृत करवाने के उद्देश्य से उसके सह-आविष्कार मार्क एंड्रीसेन से संपर्क भी किया था। यदि वह सहभागिता संभव हो पाती तो वह सिलिकॉन वैली में मार्क एंड्रीसन के साथ नेटस्केप कम्युनिकेशन में काम कर रहा होता। लेकिन मोज़ेक व डेविस के हाइपरलिंक कार्यक्रम संगतता नहीं बैठ सकी थी, क्योंकि दोनों की कार्यक्रम निर्माण वास्तुकला बहुत अधिक भिन्न थी। यही कारण था कि डेविस अपने हाइपरलिंक कार्यक्रम को अधिक विकसित करने और नए क्रांतिकारी प्रक्रिया-सामग्री कार्यक्रमों के निर्माण के लिए प्रतिभाशली अभियंताओं व उद्यमियों के साथ काम करने के अवसर ढूँढ़ रहा था।

और यही कारण था कि डेविस को जेफ बेजोस की परियोजना के बारे में सूचना प्राप्त हुई थी तो वह उसकी ओर आकर्षित हुआ था। वैसे तो शुरू में डेविस को जेफ की बिल्कुल ही नई कंपनी में काम करने के बारे में बहुत अधिक संदेह था, लेकिन जब उसकी भेंट जेफ के साथ हुई थी तो उसने तत्काल उसकी मंडली में शामिल होने के

लिए 'हाँ' कर दी थी। उसे जेफ में बहुत ही संभावनाशील उद्यमी और आभासी पुस्तक भंडार बनाने की उसकी परियोजना में क्रांतिकारी संभावना दिखाई दी थी। इस बीच अक्तूबर 1994 में शेल्डन जे. 'शेल' कफान भी जेफ के पास सिएटल आ चुका था। जेफ ने पॉल डेविस को कफान से भी मिलाया था। तत्काल ही डेविस ने कफान में अपने भावी मित्र को ढूँढ़ लिया था और जेफ की कंपनी में दूसरे कर्मचारी के रूप में शामिल हो गया था।

जैसा कि हम तीसरे अध्याय में पढ़ चुके हैं कि डी.ई. शॉ को छोड़ने से पहले 1994 के शुरुआती महीनों में जेफ ने सांताक्रूज में शेल कफान को अपनी भावी कंपनी का पहला कर्मचारी बनने के लिए सहमत कर लिया था। वैसे तो कफान को यही आशा थी कि जेफ सांताक्रूज में ही अपना कार्यालय शुरू करेगा, लेकिन जब जेफ ने उसे सिएटल के बारे में सूचना दी थी, वह थोड़ी देर के लिए घबरा-सा गया था। वास्तव में कफान अपने अच्छे भविष्य की खोज में कई असफल कंपनियों में अपना भाग्य आजमा चुका था। इस क्रम में उसने सिलिकॉन वैली में प्रतिभाशाली अभियंता के रूप में अपनी पहचान बना ली थी। वह सांताक्रूज में ही पला-बढ़ा था और वहीं के कैलीफोर्निया विश्वविद्यालय से स्नातक (गणित) की उपाधि ली थी। 1990 के दशक के मध्य तक सैन जोसे से 35 मील दक्षिण-पश्चिम में स्थित सांताक्रूज सिलिकॉन वैली के उपनगर के रूप में विकसित हो रहा था। सिलिकॉन वैली की कई कंपनियाँ वहाँ स्थानांतरित हो चुकी थीं या फिर दूसरी स्थानीय कंपनियों की सहभागिता में काम करने लगी थीं। कफान जैसे लोगों को सांताक्रूज का समुद्रतटीय वातावरण और वहाँ की हिप्पी-सभ्यता अधिक अच्छी लगती थी, इसीलिए उसने वहीं से काम करना शुरू किया था। पिछले दो दशकों में विभिन्न कंपनियों में काम करते हुए कफान सिलिकॉन वैली की कंपनियों के बीच प्रतिभाशाली प्रक्रिया सामग्री कार्यक्रम निर्माता के रूप में प्रतिष्ठित हो चुका था, लेकिन उसे अभी तक बड़ी सफलता नहीं मिली थी।

1985 में शेल कफान लुसिड इंकॉरपोरेटेड में वरिष्ठ वैज्ञानिक बन गया था। कृत्रिम बुद्धिमत्ता प्रक्रिया सामग्री (आर्टिफीसियल इंटेलिजेंस सॉफ्टवेयर) विकसित करनेवाली कंपनी लुसिड की स्थापना एक वर्ष पहले लौरेंस लीवरमोर लब्स, कार्नेगी-मेलन विश्वविद्यालय व मैसाचुसेट्स इंस्टीट्यूट ऑफ टेक्नोलॉजी (एमआईटी) के वैज्ञानिकों द्वारा की गई थी, जो 1994 में दिवालिया हो गई थी। उसके बाद कफान ने एक वर्ष पहले शुरू हुई महत्त्वाकांक्षी कंपनी फ्रोक्स इंकॉरपोरेटेड में वरिष्ठ प्रक्रिया-सामग्री विकासकर्ता (सीनियर सोफ्टवेयर डेवलपर) के रूप में काम शुरू किया था, जो तथाकथित 'क्रांतिकारी' घरेलू मनोरंजन प्रणालियों का विकास कर रही थी, जिसमें एक बटनवाला सार्वभौमिक दूरस्थ नियंत्रक (यूनिवर्सल रिमोट कंट्रोलर) शामिल था। इस कंपनी की व्यावसायिक संभावना इतनी अधिक थी कि उसने लुकास फिल्म, ड्रायोडवर्क्स, जीरोक्स पार्क, सन माइक्रोसिस्टम व एप्पल कंप्यूटर जैसी प्रतिष्ठित कंपनियों के अभियंताओं को भी आकर्षित किया था। लेकिन फ्रोक्स में एप्पल के स्टीव जॉब्स जैसी रूपरेखात्मक समझदारी नहीं थी। वहाँ पर तीन वर्षों तक काम करने के बाद, कफान एप्पल व आईबीएम की संयुक्त उद्यम कंपनी--कलेईडा लैब्स में शामिल हो गया था, जिसकी स्थापना 1991 में कंप्यूटर के लिए डिजिटल मल्टीमीडिया प्लेयर की रचना करने और टेलीविजन सेट-टॉप बॉक्स के लिए एकसमान प्रक्रिया-सामग्री विकसित करने के लिए हुई थी। लेकिन1995 में इसका विलय एप्पल में कर दिया गया था।

ऐसे में 1994 की वसंत ऋतु में जब जेफ बेजोस की भेंट शेल कफान से हुई थी, तब वह अपने किसी कार्यक्रम निर्माता मित्र के साथ वैसा ही कुछ—इंटरनेट आधारित व्यवसाय (ई-कॉमर्स) विकसित करने की कोशिशें कर रहा था, जैसा कि बेजोस करने की योजना बना रहा था। लेकिन वे दोनों जानते थे कि वे लोग प्रौद्योगिकी के तो विशेषज्ञ थे, लेकिन उनमें उद्यमशीलता का अभाव था। वे बहुत अच्छी तरह से जानते थे कि वे जिन असफल कंपनियों में काम कर चुके थे, उनके नेतृत्वकर्ताओं में भी 'उद्यमशीलता' की ही कमी थी। उन्हें पता था कि वे चाहे प्रौद्योगिक

रूप से कितना भी सक्षम ई-कॉमर्स प्रणाली क्यों न बना लें, उन्हें व्यावहारिक रूप से सफल होने के लिए ऐसे नेतृत्वकर्ता की आवश्यकता होगी, जो न केवल स्वयं प्रौद्योगिकविद् हो, वरन् वित्त व विपणन का भी विशेषज्ञ हो। यही कारण था कि कफान को जेफ बेजोस में ऐसा ही नेतृत्वकर्ता दिखाई दिया था और उसने जेफ के साथ अपना भाग्य आजमाने का फैसला कर लिया था।

लेकिन, जब कफान को पता चला था कि जेफ उसके पसंदीदा नगर सांताक्रूज या नजदीकी सिलिकॉन के स्थान से 1300 किमी. दूर सिएटल में शुरू करने जा रहा था, और उसे भी वहीं जाना पड़ेगा तो उसे भी अपने आप पर संदेह होने लगा था कि पता नहीं वह नई जगह पर अपन मन लगा पाएगा या नहीं? लेकिन कफान को जेफ के आभासी पुस्तक भंडार की व्यापक संभवना के बारे में कोई संदेह नहीं था। वह जानता था कि विश्व भर के पाठकों को उनकी पसंद की पुस्तक उपलब्ध कराना बहुत ही महत्त्वकांक्षी व रोचक योजना थी और उसे यह काम करने में अवश्य ही बहुत आनंद आएगा और वह भी इस परियोजना के पहले कर्मचारी के रूप में! चूँकि कफान को जेफ की उद्यमशीलता पर पक्का भरोसा हो गया था, इसीलिए उसे भी लग रहा था कि पिछले दो दशकों के पेशेवर संघर्ष के बाद उसे अपने सौभाग्य को बदलने का कोई दैवीय अवसर मिल रहा था। फिर भी उसने सांताक्रूज में अपने घर व आधारभूत सामानों को वहीं बने रहने दिया था, ताकि सिएटल में बात नहीं बनी और जेफ की परियोजना विफल हो गई तो वह सांताक्रूज वापस लौट सकने की स्थिति में हो। इसीलिए उसने ट्रक में घरेलू आवश्यकता के सामानों को लदवाया था। जी हाँ, कफान का 'दैवीय' अवसर सफल प्रमाणित हुआ था और वह अपने पाँच वर्ष के कार्यकाल में इतने बड़े सौभाग्य का निर्माण कर सका था, जो उसे अभी तक नहीं मिल सका था।

जुलाई 1994 में जब जेफ व मैकेंजी सिएटल पहुँचे थे, तभी जेफ ने अपने महत्त्वाकांक्षी पुस्तक भंडार के इंटरनेट मंच का नाम cadabra.com को पंजीकृत करा लिया था। रोचक तथ्य है कि अक्तूबर 1994 में जब कफान ने पॉल डेविस के साथ इस खुदरा-बिक्री इंटरनेट मंच की प्रक्रिया-सामग्री कार्यक्रम बनाना शुरू किया था तो उन दोनों के पास ही ऐसे किसी मंच को विकसित करने का कोई अनुभव नहीं था, भले ही दोनों अत्यधिक प्रतिभाशाली व अनुभवी कार्यक्रम-निर्माता थे। यह तथ्य जेफ बेजोस को भी बहुत अच्छी तरह से पता था, लेकिन शुरू से ही उसने अपना विशिष्ट मानव-संसाधन दर्शन निश्चित कर लिया था कि उसे केवल प्रतिभाशाली लोग ही चाहिए, न कि अनुभवी। और उसने यह दर्शन इसलिए अपनाया था कि वह जानता था कि प्रतिभाशाली लोग कुछ ऐसा काम करेंगे, जो सही अर्थों ने नवाचारी होगा!

जी हाँ, जेफ का यह दर्शन अनोखा नहीं था। यह सिलिकॉन वैली की नवाचारी कंपनियों द्वारा विकसित दर्शन रहा था। इस दर्शन का आधार यही है कि सर्वश्रेष्ठ लोग वे होते हैं, जो यह नहीं जानते हैं कि कोई काम 'असंभव' होता है, इसीलिए वे लोग हर काम का सर्वोत्तम समाधान निकाल पाने में सक्षम होते हैं। जेफ को स्पष्ट था कि वह बहुत ही नवाचारी ई-कॉमर्स मंच तैयार करने वाला था, इसीलिए पुराने कार्यक्रमों का अनुभव उसके महत्त्वाकांक्षी मंच के विकास में बाधा उत्पन्न करेंगे। इसीलिए जेफ अपने दो प्रतिभाशाली साथियों के साथ ई-कॉमर्स मंच का ऐसा नवाचारी आधारभूत प्रक्रिया-सामग्री कार्यक्रम विकसित कर पाने में सफल रहा था, जो मूल ढाँचे में किसी भी प्रकार के बदलाव के बिना ही अमेजन.कॉम पर वर्षों तक सफलतापूर्वक चलता रहा था।

जेफ की पत्नी मैकेंजी ने कंपनी के तीसरे कर्मचारी की भूमिका निभाई थी। उसने दूरभाष, आदेश, खरीदारी सहित सचिवालय संबंधी सभी कार्यों को तो तत्काल सँभाल लिया था, लेकिन उसे लेखा-सबंधी प्रक्रिया-सामग्री कार्यक्रम —पीचट्री पीसी एकाउंटिंग सॉफ्टवेयर—को संचालित करना सीखने में थोड़ा अधिक समय अवश्य लगा था। याद रहे कि जेफ ने 1996 की गरमियों से पहले तक कोई पेशेवर लेखापाल को नियुक्त नहीं किया था।

अभी वेबसाइट मूलभूत ढाँचा का कार्यक्रम निर्माण के पहले चरण में ही था, तब अक्तूबर 1994 के अंतिम दिनों में जेफ बेजोस को वेबसाइट का नाम खटकने लगा था, उसे वर्तमान नाम में कोई उपभोक्ता-आकर्षण या व्यवसाय-दर्शन की झलक नहीं दिखाई दे रही थी। जब उसने इसी नाम पर आधारित कंपनी कैडबरा इंकॉरपोरेटेड को वाशिंगटन प्रांत में पंजीकृत कराया था तो कुछ समय बाद उसके वकील ने बताया था कि वहाँ के कर्मचारी इस नाम का ठीक प्रकार से उच्चारण नहीं कर पा रहे थे। ऐसे में एक दिन वह सुबह-सुबह अंग्रेजी शब्दकोश लेकर बैठ गया था और A से शुरू होनेवाले हरेक शब्द को ध्यान से पढने लगा था और जब उसकी उँगली Amazon पर जाकर अटक गई थी। जेफ को इस नाम में किसी दैवीय प्रकटीकरण का अनुभव हुआ था—धरती की सबसे बड़ी नदी, धरती का सबसे बड़ा पुस्तक भंडार! फिर उसने 1 नवंबर, 1994 को अपने नाम से अमेजन.कॉम (amazon.com) को पंजीकृत करा लिया था। फिर एक दिन अचानक जब वह गैरेज स्थित कार्यालय में आया था, तो बड़े सामान्य भाव से अपने सहकर्मियों को कंपनी के नए नाम की सूचना दे दी थी, मानो इस विषय में अब उसे किसी और से किसी भी प्रकार के सुझाव की आवश्यकता नहीं थी। बाद में उसने नाम के बदलाव के दो कारण बताए थे। पहला यह कि A से शुरू होने के कारण यह वेबसाइट के सूचीकरण में सबसे पहले क्रम में आता था और दूसरा यह कि 'अमेजन' विश्व की सबसे विशाल नदी थी, जो अपने निकटतम प्रतिद्वंद्वी से कई गुना अधिक बड़ी थी। इस नाम के प्रति जेफ बेजोस की प्रतिबद्धता को देखकर, उसके सहकर्मियों को यही लगा था कि वह अपनी कंपनी को 'अमेजन' नदी जैसा महान् विस्तार देने की दूरदृष्टि पर सधे कदम आगे बढ़ाने के लिए कृतसंकल्प था।

वैसे तो अमेज़न.कॉम इतिहास में बेल्लेवुए स्थित गैरेज को उसके जन्मस्थान के रूप में जाना जाता है और उसे भी हेवलेट पैकार्ड व एप्पल जैसी गैरेज में शुरू होनेवाली किंवदंति बन चुकी कंपनियों की सूची में शामिल किया जाता था। लेकिन अमेज़न वहाँ पर कुछ ही महीने रहा था। जब शेल कफान व पॉल डेविस अमेज़न.कॉम के परीक्षण (बीटा) संस्करण को अंतिम रूप दे रहे थे, तब जेफ बेजोस अन्य कर्मचारियों की नियुक्ति के बारे में विचार कर रहा था। इसका अर्थ यह था कि जेफ को पेशेवर कार्य-स्थल की आवश्यकता महसूस हुई थी और उसने इस दिशा में खोजबीन शुरू कर दी थी। शीघ्र ही उसने सिएटल नगर-केंद्र के दक्षिण में स्थित औद्योगिक क्षेत्र सोडो (अर्थात्, साउथ ऑफ़ किंगडम; अर्थात् साउथ ऑफ़ डाउनटाउन) में 'कलर टाइल' खुदरा भंडार के ऊपर एक छोटा कार्यालय का चुनाव कर लिया था। और बेल्लेवुए स्थित गैरेज में लगभग सात महीनों तक काम करने के बाद 1995 की वसंत ऋतु में अमेज़न.कॉम का कार्यालय सोडो में स्थानांतरित हो गया था। जेफ ने इस कार्यालय का चयन इसलिए भी किया था कि उसे भवन के तलघर में 200 वर्गफीट का बिना खिड़कीवाला कमरा भी मिल गया था, जिसका उपयोग कंपनी के अपने गोदाम के रूप में किया जा सकता था।

कार्यालय बदलने के साथ ही जेफ व मैकेंजी ने अपनी न्यूयॉर्क की पुरानी जीवन शैली को फिर से अपनाने का फैसला किया था और वे सिएटल के अत्याधुनिक उपनगर बेलटाउन में विने स्ट्रीट पर 900 वर्गफीट के सुविधा-संपन्न सुंदर अपार्टमेंट में स्थानांतरित हो गए थे।

(चित्र लगेगा)

यही वह समय था, जब जेफ व कफान ने अपने मित्रों, परिवारजनों व पूर्व सहकर्मियों को अमेज़न.कॉम के परीक्षण संस्करण का लिंक भेजा था। उस समय यह वेबसाइट कागज का पृष्ठ भर था, जिस पर सूचनाएँ भरी गई थीं। मुख्य सूचनाओं को मोटे नीले अक्षरों में अधोरेखांकित कर शीर्षक के रूप में लिखा गया था और उन्हें उस समय उपलब्ध धीमी गति से चलनेवाले इंटरनेट संजाल व अल्पविकसित इंटरनेट विचरक (ब्राउज़र) के साथ जोड़ा गया था। इन शीर्षकों पर क्लिक करते ही वेबसाइट के अंदर के पृष्ठ खुलते थे। प्रथम पृष्ठ के ऊपरी एक-चौथाई

हिस्से में बाईं ओर अमेज़न.कॉम के प्रतीक चिह्न (लोगो) को प्रदर्शित किया गया था। संगमरमरी नीली पृष्ठभूमि पर पहले अक्षर 'A' को बहुत बड़े आकर में दरशाया गया था, और 'A' अक्षर के बीचोबीच ऊपर से नीचे की ओर साँप की तरह सरकती हुए नदी पृष्ठभूमि से उभर रही थी। बड़े 'A' के आधार पर उसी के आकर में फैले हुए नीले अक्षरों में amazon.com लिखा गया था और ठीक उसके नीचे हलके लाल तिरछे अक्षरों में लिखा गया था—Earth's biggest Bookstore। और प्रतीक चिह्न के दाईं ओर Welcom to Amazon.com Books! के नीचे नीले अधोरेखांकित अक्षरों में यह घोषवाक्य लिखा गया था—"10 लाख पुस्तकें, लगातार कम कीमतें"। (आप फोटो में अमेज़न.कॉम का पहला प्रथम पृष्ठ देख सकते हैं.)

स्पष्ट है कि अमेज़न.कॉम का पहला पृष्ठ बहुत ही साधारण था…और ऐसा तकनीकी दृष्टि से पृष्ठ को धीमी गति इंटरनेट पर आसानी से खुलने के लिए बनाया गया था। संभवत: जेफ बेजोस बहुत अच्छी तरह से जानता था कि पुस्तक प्रेमियों को यह सादगी अच्छी लगेगी! जो भी हो, जैसा कि प्रत्येक प्रारंभिक उत्पाद या सेवा को सबसे पहले परिचितों के बीच प्रचारित किया जाता है और उनकी प्रतिक्रिया ली जाती है, वैसे ही जेफ व उसकी मंडली ने किया था। कफान ने क्लेडिया लैब्स के अपने एक पूर्व सहकर्मी जॉन वेनराइट को अमेज़न.कॉम की सेवा का उपयोग करने के लिए आमंत्रित किया था, जिसे सबसे पहला ग्राहक बनने का श्रेय दिया जाता है। (ऑस्ट्रेलिया में पैदा हुए कंप्यूटर वैज्ञानिक को जॉन वेनराइट को शुद्ध वस्तु-आधारित कंप्यूटर भाषाओं के विकास के लिए जाना जाता है। वह दो कंप्यूटर भाषाओं—स्क्रिप्टएक्स व मैक्सस्क्रिप्ट—मुख्य वास्तुकार है।) वेनराइट ने अमेज़न.कॉम पर 3 अप्रैल, 1995 को डगलस हॉफस्टैडर की विज्ञान पुस्तक 'फ्लूइड कांसेप्ट्स एंड क्रिएटिव ऐनेलौजीज' का खरीद आदेश दिया था। यह अमेजन.कॉम का पहला ऐतिहासिक कारोबार था। जेफ बेजोस के लिए यह पहला कारोबार कितना अधिक मूल्यवान् था, यह इस तथ्य से पता चलता है कि उसने सिएटल स्थित वर्तमान अमेज़न मुख्यालय परिसर के एक भवन का नाम ही 'वेनराइट' रख दिया था।

अमेज़न.कॉम के पहले पृष्ठ की सादगी से वेबसाइट की प्रक्रिया सामग्री कार्यक्रम की वास्तुकला को परख पाना संभव नहीं था। जैसे कि गूगल.कॉम के पहले पृष्ठ से उसकी अथाह गहराई को। कुछ ही महीनों में कफान व डेविस ने बहुत कुछ हासिल कर लिया था। जी हाँ, उन्होंने आभासी खरीदारी टोकरी (वर्चुअल शॉपिंग बास्केट) बनाई थी, जो इंटरनेट विचरक (ब्राउज़र) पर साख-पत्रक (क्रेडिट कार्ड) की संख्या व सांकेतिक अक्षर (पासवर्ड) टंकित करने का सबसे सुरक्षित तरीका था। इसके साथ ही उन्होंने अमेज़न.कॉम में सूचीबद्ध 10 लाख पुस्तकों की सूचनाओं को खोजने के लिए एक अल्पविकसित 'सर्च इंजन' भी तैयार किया था। ध्यान रहे कि जेफ बेजोस ने पुस्तकों की सूचनाओं को वेबसाइट पर डालने का बहुत ही आसान तरीका ढूँढ़ लिया था। आर.आर. बोकर द्वारा प्रकाशित आँकड़ों की सीडी खरीदकर उसे अमेज़न.कॉम पर डाला था, जो पुस्तकों की पहचान करने का एक सार्वभौमिक तरीका इंटरनेशनल स्टैण्डर्ड बुक नंबर (आईएसबीएन) जारी करने के लिए अमेरिका की विशिष्ट प्रतिनिधि कंपनी थी (और आज भी है)।

वैसे तो इन दोनों प्रतिभाशाली कार्यक्रम निर्माताओं—कफान व डेविस ने एक ऐसी प्रणाली भी विकसित की थी, जिसके माध्यम से उपभोक्ता ईमेल के माध्यम से पुस्तकों संबधी जानकारियाँ ले सकते थे और अपने आदेश दे सकते थे, लेकिन उस सेवा को कभी भी खोला नहीं गया था। संभवत: इसका कारण यह था कि जेफ बेजोस उपभोक्ताओं को वेबसाइट के माध्यम से ही पुस्तकें खरीदने की आदत डालना चाहता था।

ध्यान रहे कि आज के इंटरनेट उपयोगकर्ताओं के लिए इन प्रौद्योगिकियों का भले ही कोई अर्थ नहीं रह गया था, लेकिन यह वह समय था, जब इंटरनेट को पैदा हुए अभी कुछ ही वर्ष हुए थे और सभी संबंधित प्रौद्योगिकियाँ

शैशवावस्था में ही थीं। वर्ल्ड वाइड वेब/ इंटरनेट की सामान्य भाषा—एचटीएमएल (हाइपर टेक्स्ट मार्कअप लैंग्वेज) भी अभी आधे दशक की ही थी। आधुनिक वेब भाषाएँ—जावा स्क्रिप्ट व अजाक्स के अविष्कार में अभी वर्षों लगने थे। अमेजन डॉटकॉम के सबसे पहले इन दोनों प्रक्रिया-सामग्री अभियंताओं—शेल कफान व पॉल डेविस—ने 'C' कंप्यूटर भाषा की संकेतलिपियों में सभी प्रक्रिया-सामग्री कार्यक्रमों (सॉफ्टवेयर प्रोग्राम) को तैयार किया था। उन्होंने समूचे वेबसाइट को कैलिफोर्निया विश्वविद्यालय, बर्कले द्वारा विकसित नया आँकड़ा आधार—बर्कले डीबी (बीडीबी) में भंडारित करने का रणनीतिक फैसला किया था, जहाँ पर इंटरनेट-यातायात बहुत ही सीमित था। लेकिन, अमेज़न.कॉम का भारी यातायात बढ़ने से शीघ्र ही इस रहस्य से परदा उठ गया था।

जैसा कि स्वाभाविक ही था कि शुरू-शुरू में जब कोई खरीद आदेश आता था और अमेज़न के कंप्यूटरों की घंटी बजती थी तो कार्यालय के सभी कर्मचारी यह देखने के जमा हो जाते थे कि कहीं वह आदेश उसके किसी परिचित ने तो नहीं दी थी, लेकिन यह कौतुहल कुछ सप्ताहों तक ही रहा था, क्योंकि अमेज़न.कॉम पर इतने अधिक आदेश आने शुरू हो गए थे और कंप्यूटरों पर इतनी अधिक बार घंटियाँ बजने लगी थीं कि उन्हें घंटियों को मूक अवस्था (साइलेंट मोड) में रखना पड़ गया था। माँग आदेश आते ही अमेज़न का कर्मचारी दोनों प्रमुख पुस्तक-वितरकों में से किसी एक को मानक थोक दर (मुद्रित मूल्य का 50 प्रतिशत) से भुगतान कर आदेशित पुस्तक मँगवा लेता था। उस समय अमेज़न की वितरण-विधि में आज जैसी प्रौद्योगिकी उपयोग नहीं की जाती थी। कुछ दिनों बाद जब आदेशित पुस्तक अमेज़न के गोदाम में पहुँचती थी तो उसे ग्राहक को डाक से भेज दिया जाता था। इस प्रक्रिया में अमेज़न को ग्राहकों तक अधिकांश पुस्तकें पहुँचाने में एक सप्ताह का समय लगता था। और यदि ऐसी पुस्तकों के आदेश मिलते थे, जिनकी उपलब्धता बहुत कम स्थानों पर होती थीं तो उसे ग्राहकों तक पहुँचाने में एक माह या उससे भी अधिक समय लग जाता था।

लेकिन रोचक तथ्य यह है कि उस प्रारंभिक दौर में भी अमेज़न.कॉम अपनी लाभ-सीमा (प्रॉफिट मार्जिन) बहुत ही कम रखता था। वह सबसे अधिक बिकनेवाली (बेस्टसेलर) पुस्तकों पर अपने ग्राहकों से पुस्तक के मुद्रित मूल्य पर 40 प्रतिशत तक की छूट का प्रस्ताव करता था। ऐसे सबसे अधिक छूटवाली पुस्तकों को प्रत्येक दिन वेबसाइट के पहले पृष्ठ की सूचनाओं में सबसे ऊपर 'स्पॉटलाइट' (सुर्खियाँ) श्रेणी में रखा जाता था। अन्य कम बिकनेवाली पुस्तकों के मुद्रित मूल्यों पर भी अमेज़न.कॉम 10 प्रतिशत छूट का प्रस्ताव देता था। लेकिन इसके साथ-साथ वह हरेक आदेश पर 3.95 डॉलर प्रति पुस्तक की दर से मालभाड़ा शुल्क भी वसूलता था।

लेकिन इस प्रक्रिया में अमेज़न.कॉम के सामने जो सबसे गंभीर चुनौती खड़ी हुई थी, वह थोक विक्रेताओं के पारंपरिक व्यापार व्यवहार से संबंधित थी। थोक विक्रेता की सबसे पहली अपेक्षा यह होती थी कि फुटकर विक्रेता एक साथ कम-से-कम 10 पुस्तकों के आदेश भेजें। लेकिन, अमेज़न की बिक्री मात्रा इतनी नहीं थी कि वह ऐसा कर सके। लेकिन जेफ बेजोस ने इस चुनौती से निपटने के लिए अनोखा चोर-रास्ता निकाल लिया था। चूँकि थोक विक्रेताओं की कंप्यूटर प्रणाली एक साथ 10 पुस्तकों के माँग-आदेश के बाद ही उसे स्वीकार करती थी, इसीलिए अमेज़न के कर्मचारी अपेक्षित एक पुस्तक के अतिरिक्त शेष 9 ऐसे पुस्तकों के माँग आदेश भर देते थे, जो उस कंप्यूटर प्रणाली की पुस्तक-सूची (कैटलॉग) में तो होती थी, लेकिन जो भंडार में अनुपलब्ध होती थी। इसका परिणाम यह होता था कि थोक विक्रेता अमेज़न को अपेक्षित एक पुस्तक तो भेजते ही थे, साथ ही शेष अनुपलब्ध पुस्तकों की आपूर्ति न किए जाने का खेद-संदेश भी भेजते थे। ये खेद संदेश अमेज़न के कर्मचारियों के हास्य के विषय बनते थे। चूँकि दोनों थोक विक्रेता इतने बड़े-बड़े थे कि उन्हें अपनी कंप्यूटर प्रणाली की उस चूक का पता नहीं चल पा रहा था। लेकिन माँग आदेशों की संख्या इतनी बढ़ने लगी थी कि अमेज़न के कर्मचारियों को इस चोर-

रास्ते के उपयोग करने की आवश्यकता बहुत ही सीमित समय के लिए करनी पड़ी थी।

जून के शुरुआती दिनों में शेल कफान ने अमेज़न.कॉम पर 'पुस्तक समीक्षा' (बुक रिव्यू) की एक विशेष सुविधा को भी जोड़ दिया था, ताकि पाठक खरीद की जानेवाली पुस्तकों की समीक्षा कर सकें। जेफ बेजोस का मानना था कि यदि अमेज़न.कॉम दूसरे वेबसाइट की तुलना में पाठकों से अधिक संख्या में पुस्तक समीक्षाओं को आकर्षित करने में सफल हो जाता है, तो यह अमेज़न के लिए बहुत ही लाभदायक प्रमाणित होगा, क्योंकि वैसी स्थिति में ग्राहकों के दूसरे ऑनलाइन बुकस्टोर पर जाने की आशंका कम हो जाएगी। लेकिन जेफ बेजोस को पता था कि यदि ग्राहकों की स्वतंत्र पुस्तक-समीक्षाएँ बिना जाँच किए ही वेबसाइट पर प्रकाशित हो जाएँगी तो कंपनी संकट में भी आ सकती थी। इसीलिए, इस 'लोकतांत्रिक' सुविधा को शुरू करने से पहले जेफ ने इसके बारे में अपने सहकर्मियों से चर्चा की थी और 'अपमानजनक' टिप्पणियों की जाँच के बाद ही पुस्तक समीक्षाओं को प्रकाशित करने का निर्णय लिया था। और जेफ ने इसका दायित्व स्वयं ले लिया था। वह प्रकाशित किए जाने से पहले पाठकों की हर समीक्षा या टिप्पणी को शब्दश: पढ़ता था। लेकिन पाठकों से पुस्तक-समीक्षाएँ आकर्षित करने का वातावरण तैयार के लिए शुरू-शुरू में अमेज़न के कर्मचारियों को स्वयं ही समीक्षाएँ लिखनी पड़ी थीं।

जैसा कि जेफ को पहले से अनुमान था कि पाठकों की स्वतंत्र पुस्तक समीक्षाएँ दोधारी तलवार प्रमाणित होंगी, 'नकारात्मक' (अपमानजनक समीक्षाओं को तो प्रकाशित ही नहीं किया जाता था) टिप्पणियों से संबंधित पुस्तक की बिक्री-संभावनाएँ प्रभावित होने लगी थीं और सबंधित पुस्तकों के प्रकाशकों के पदाधिकारियों से जेफ बेजोस को क्रोधपूर्ण पत्र मिलने लगे थे। वे जेफ को चेतावनी देते हुए यह समझाने की कोशिशें करते थे कि अमेज़न.कॉम का काम पुस्तकों की बिक्री करना था, न कि उसे बाधित करना। लेकिन ऐसे पत्रों से जेफ बेजोस अप्रभावित रहा था, क्योंकि इस संबंध में उसका दृष्टिकोण पूरी तरह अलग था। उसकी दृष्टि में अमेज़न.कॉम तब धन नहीं कमाता था, जब वह किसी पुस्तक की 'बिक्री' करता था, वरन् अमेज़न तब धन कमाता था, जब वह उपभोक्ताओं को खरीद-निर्णय करने में मदद करता था। संभवत: जेफ बेजोस पारंपरिक व्यवसाय दर्शन—ग्राहक हित सबसे ऊपर या 'ग्राहक भगवान् होता है'—बहुत ही गंभीरता से समझता था।

इस बीच 16 जुलाई, 1995 को सभी इंटरनेट उपयोगकर्ताओं के लिए खोल दिया गया था। जेफ ने भी अधिकांश नवाचारी प्रौद्योगिकी कंपनियों की तरह अमेज़न.कॉम के लिए शून्य लागत वाली मौखिक-प्रचार (वड्र्स ऑफ़ माउथ) का माध्यम ही चुना था। लेकिन संभवत: अन्य क्रांतिकारी उद्यमियों की तरह उसके लिए भी यह अनुमान लगा पाना संभव नहीं था कि यह अनमोल माध्यम कितना अधिक कारगर सिद्ध होगा? अब जेफ के सामने मानवीय व्यवहारों की विविधताएँ प्रकट होनी शुरू हुई थीं। इंटरनेट को अपनानेवाले शुरुआती उपयोगकर्ताओं ने कंप्यूटर निर्देशिकाओं, स्कॉट एडम्स द्वारा लिखित व चित्रित अमेरिकी हास्य-चित्रकथा शृंखला 'डिल्बर्ट' के संग्रह, प्राचीन संगीत वाद्य-यंत्रों की मरम्मत से संबंधित पुस्तकों सहित यौन-निर्देशिकाओं के आदेश दिए थे।

विशेष रूप से अनछुए बाजारों के ग्राहकों के लिए अमेज़न.कॉम वरदान सिद्ध हुआ था। दूसरे देशों में सेवारत अमेरिकी सैनिकों ने भी पुस्तकों के आदेश दिए थे। चीली स्थित यूरोपियन सदर्न ऑब्जर्वेटरी से अमेरिकी खगोल विज्ञानशास्त्री कार्ल एडवर्ड सागन की एक पुस्तक का भी आदेश आया था, जो स्पष्ट रूप से परीक्षण आदेश था, जिसके बाद उस संस्थान ने एक ही पुस्तक की कई दर्जन प्रतियों का आदेश दिया था। अमेज़न.कॉम को उपभोक्ताओं की रहस्यमय पसंदों की पहली झलकियाँ मिलने लगी थीं। उसे ऐसी पुस्तकों की भारी संख्या में आदेश प्राप्त हो रहे थे, जो बहुत ही कम लोग की पसंद हो सकती थीं।

रोचक तथ्य यह है कि आदेशों की संख्या बढ़ रही थी, लेकिन जेफ बेजोस पुस्तकों के संकुलन (पैकिंग) के

लिए अलग से किसी कर्मचारी को नियुक्त नहीं किया था। रात को जेफ, कफान व अन्य उपलब्ध कर्मचारी ग्राहकों के आदेशों को संयोजित करने के लिए तलघर स्थित गोदाम में आते थे। फिर अगले दिन स्वयं जेफ या मैकेंजी या फिर कोई अन्य उन सभी संकुलों को कार में लादकर यूनाइटेड पार्सल सर्विस (यूपीएस) या डाक घर ले जाते थे, जहाँ से उन्हें गंतव्य के लिए भेजा जाता था। संकुलन का काम आसान नहीं था और कई बार इस काम को पूरा करने में बहुत अधिक समय लग जाता था और यह क्रम देर रात तक चला जाता था। इसका कारण था कि तलघर में संकुलन के लिए कोई मेज तक नहीं थी और वे लोग जमीन पर कार्डबोर्ड रखकर पुस्तकों को लपेटते थे।

...यह क्रम ऐसा ही चलता रहता, यदि उसी गरमियों में जेफ ने निकोलस लोवेजोय को नियुक्ति-प्रक्रिया में सहयोग करने के लिए अंशकालिक रूप से नियुक्त न किया होता। लोवेजोय डी.ई. शॉ & कंपनी को छोड़ने के बाद सिएटल के उच्च विद्यालय में गणित पढ़ा रहा था। जेफ ने उसे सबसे अधिक प्रतिभाशाली लोगों का चयन करने के लिए कहा था, जिन्हें वह व्यक्तिगत रूप से जानता हो। तब लोवेजोय को जेफ बेजोस में डी.ई. शॉ & कंपनी के संस्थापक डेविड शॉ की झलक मिली थे, जो हमेशा अतिप्रतिभाशाली युवाओं का ही चयन करने पर जोर देता था। लोवेजोय ने भी ऐसा ही किया था। उसने अपनी मातृ संस्था रीड कॉलेज (दक्षिण पूर्वी पोर्टलैंड, ओरेगन) के चार पूर्व सहपाठी मित्रों का चयन किया था। रीड कॉलेज उदार कलाओं का प्रसिद्ध महाविद्यालय है। उनमें से एक था लौरेल कानन, 24 वर्ष का युवा बढ़ई, जो आगे की पढ़ाई के लिए वापस महाविद्यालय वापस जाने की योजना बना रहा था और इस बीच अंशकालिक रूप से अमेज़न में काम करना स्वीकार कर लिया था। कानन ने सबसे पहले गोदाम में संकुलन मेजों (पैकिंग टेबल) को बनाने में मदद की थी और फिर औपचारिक रूप से अमेज़न की गोदाम की गतिविधियों को सँभाल लिया था। शीघ्र ही अमेज़न को बड़े गोदाम की आवश्यकता होने लगी थी और मकान मालिक ने अंतत: अमेज़न को समूचे तलघर को गोदाम के रूप में उपयोग करने की अनुमति दे दी थी।

जी हाँ, 16 जुलाई को सभी लोगों के लिए खोले जाने के बाद अमेज़न.कॉम ने एक सप्ताह में 12,000 डॉलर मूल्य की पुस्तकों का माँग-आदेश प्राप्त किया था, लेकिन उनमें से केवल 846 डॉलर मूल्य के आदेश ही गंतव्य के लिए भेजे जा सके थे। दूसरे सप्ताह 14,000 डॉलर के आदेश मिले थे और 7000 डॉलर मूल्य की पुस्तकें भेजी जा सकी थीं। स्पष्ट है कि अमेज़न के कार्यदल को माँग-आदेश को पूरा कर पाने में बहुत अधिक जोर लगाना पड़ रहा था। इस बीच शुभारंभ के एक सप्ताह बाद जेफ बेजोस को याहू.कॉम के सह-संस्थापकों—जेरी यंग व डेविड फिलो का इ-मेल मिला था। वे लोग अमेज़न.कॉम को याहू के प्रथम पृष्ठ पर विज्ञापित करने का आग्रह कर रहे थे। वैसे तो जेफ को मौखिक प्रचार के माध्यम से बिना किसी लागत के ही उतने आदेश मिल रहे थे, जिन्हें कंपनी भेज नहीं पा रही थी, लेकिन उसने याहू संस्थापकों के आग्रह को स्वीकार करने का फैसला किया था। और जेफ ने ऐसा इसलिए किया था, क्योंकि उस समय याहू.कॉम सर्वाधिक यातायातवाले शीर्ष इंटरनेट मंचों में से एक था। इसका परिणाम यह हुआ था कि शुभारंभ के पहले ही माह में अमेज़न.कॉम अमेरिका के 50 राज्यों व विश्व के 45 देशों में पुस्तकें बेच पाने में सफल हुआ था।

लेकिन ऐसा करने के लिए अमेज़न के तत्कालीन कार्यदल को एड़ी-चोटी का पसीना एक करना पड़ा था। इस बीच जेफ बेजोस ने अपने ग्राहकों का विश्वास हासिल करने के लिए एक माह के भीतर वापसी की सुविधा की घोषणा कर दी थी। लेकिन उसने कंपनी के भीतर वापसी-प्रक्रिया को निपटाने की कोई व्यवस्था नहीं की थी। वैसे तो जेफ ने अमेज़न.कॉम के बैंकखाता में पर्याप्त उधार-सीमा (क्रेडिट लिमिट) की व्यवस्था की हुई थी, लेकिन वापसी प्रक्रिया के कारण जमा-उधार के असंतुलन की समस्या लगातार बनी हुई थी। सीमा से अधिक उधार होते ही, खाते का परिचालन स्थगित हो जाता था और जेफ की पत्नी मैकेंजी को बार-बार बैंक के चक्कर काटने पड़ते

थे और नया चेक लिखकर फिर से बैंक खाते का परिचालन शुरू कराना पड़ता था। जेफ को इन कठिनाइयों की मानो कोई चिंता ही नहीं थी। उस पर तो अपने उपभोक्ताओं को खुश रहने की धुन सवार थी और वह उपभोक्ताओं की हर प्रतिक्रिया को स्वयं ही पढ़ता था और उनकी हर शिकायत को तत्काल दूर करने के लिए कुछ भी करने को तैयार रहता था (और आज भी लगभग ऐसा ही है!)।

इस बीच 9 अगस्त, 1995 को प्रौद्योगिकी जगत् में ऐतिहासिक वित्तीय परिघटना हुई थी, जब नेटस्केप कम्युनिकेशन का प्रारंभिक सार्वजानिक प्रस्ताव (आईपीओ) आया था। 28 डॉलर प्रति स्वामित्व हिस्सेदारी (शेयर ऑफ़ स्टॉक) के मूल्य पर बाजार खुला था और पहले ही कारोबारी दिवस में उछलकर 75 डॉलर के स्तर पर चढ़ गया था…और विश्व बाजारों के वित्तीय दिग्गजों की आँखें चौंधिया गई थीं। जी हाँ, उस परिघटना ने प्रौद्योगिकी स्वामित्वों के प्रति निवेशकों के उत्साह को सातवें आसमान पर पहुँचा दिया था…और विश्व भर के स्वामित्व बाजारों में, विशेष रूप से वाल स्ट्रीट में 'डॉटकॉम बुलबुला' फूलना शुरू हो गया था।

स्पष्ट है कि इस परिघटना ने जेफ बेजोस को भी स्वामित्व बाजार से बिना किसी ब्याज की पूँजी उगाही करने की दिशा में आगे बढ़ने के लिए प्रेरित किया था। लेकिन वह इस संबंध में भी नया इतिहास बनाना चाहता था और अभी अपने व परिवार की पूँजी की दम पर ही अमेज़न.कॉम को ठोस व्यावसायिक मानकों पर इतना बड़ा बनाना चाहता था कि जब उसका आईपीओ आए तो विश्व स्वामित्व बाजारों के निवेशक उसे सिर चढ़ा लें। यही कारण था, उसे एक बार फिर से 'गिसे फॅमिली ट्रस्ट' (गिसे जेफ की माँ जैकलीन का उपनाम है) से 1.45 लाख डॉलर का निवेश हासिल करना पड़ा था। लेकिन जेफ व उसके अपने परिवार के बचत-निवेश पर लगातार बढ़ते जा रहे अमेज़न.कॉम की कार्यशील पूँजी की आवश्यकताओं को पूरा करना संभव नहीं था और यही वह समय था, जब जेफ बेजोस को अपने सिएटल के बड़े व्यवसायी मित्र निक हनौअर की मदद लेनी पड़ी थी।

याद रहे कि हनौअर ही वह व्यक्ति था, जिसने उसे सिएटल में कारोबार शुरू करने का आग्रह किया था और मैनहट्टन में पहली भेंट के दौरान ही उसके उद्यम में निवेश का प्रस्ताव भी रखा था। वैसे तो तब जेफ ने अनुमान नहीं लगाया था कि व्यवसाय शुरू करने के एक वर्ष के भीतर ही उसे हनौअर के प्रस्ताव को स्वीकार करना पड़ेगा, लेकिन अब वह समय आ गया था जब अकेले हनौअर भी अमेज़न.कॉम की वित्तीय आवश्यकताओं को अधिक समय तक वित्त-पोषित कर सकता था। ऐसे में हनौअर ने अपनी पारिवारिक व्यावसायिक प्रतिष्ठा का उपयोग किया था। हम पहले ही पढ़ चुके हैं कि हनौअर उपयोगिता गद्दी बनानेवाली सबसे बड़ी अमेरिकी कंपनियों में से एक का उत्तराधिकारी थी और उसका परिवार सिएटल के सबसे पुराने व्यावसायिक घरानों में से एक था। ऐसे में हनौअर के लिए सिएटल में संभावित निवेशकों से जेफ का परिचय कराना कोई बड़ी बात नहीं थी।

निक हनौअर की मदद से जेफ बेजोस ने 60 संभावित निवेशकों के सामने प्रस्तुतियाँ दी थीं और कुल 10 लाख डॉलर का निवेश हासिल करने के लिए प्रत्येक से 50,000 डॉलर के व्यक्तिगत निवेश का आग्रह किया था। इन बैठकों में जेक ने अमेज़न.कॉम की व्यापक व्यावसायिक संभावनाओं को प्रस्तुत किया था। लेकिन वित्तीय आँकड़ों को देखने से कंपनी का भविष्य कुल मिलाकर अस्पष्ट ही दिख रहा था। उस समय अमेज़न.कॉम की कुल परिसंपत्तियाँ 1,39,000 डॉलर थीं, जिसमें 69,000 डॉलर की नकदी शामिल थी। अपनी स्थापना के पहले वर्ष 1994 में कंपनी को 69,000 डॉलर का घाटा हुआ था और 1995 में वह कुल 3,00,000 डॉलर के घाटे के दिशा में बढ़ रही थी। ऐसी शुरुआत के बाद भी जेफ निवेशकों से पूरे आत्मविश्वास के साथ कह रहा था कि यदि सबकुछ औसत रूप से सामान्य रहा तो अगले पाँच वर्षों में वर्ष 2000 तक, अमेज़न.कॉम का बिक्री राजस्व 7.40 करोड़ डॉलर के स्तर पर रहेगा; और यदि स्थिति अधिक अच्छी रही तो बिक्री राजस्व 11.40 करोड़ डॉलर के स्तर

को भी प्राप्त कर सकेगा। (ध्यान रहे कि वर्ष 2000 में अनुमान से 14 गुना से भी अधिक 1.64 अरब डॉलर का वास्तविक बिक्री राजस्व अर्जित किया था।) इसके साथ ही जेफ निवेशकों को भरोसा दिला रहा था कि तब तक कंपनी औसत रूप से लाभ की स्थिति में आ जाएगी। (लेकिन वर्ष 2000 में अमेज़न.कॉम ने अपने वित्तीय विवरण में 1.40 अरब डॉलर का शुद्ध घाटा अभिलेखित किया था।)

…और इन वित्तीय अनुमानों के आधार पर जेफ बेजोस ने अपनी शुरुआती कंपनी अमेज़न.कॉम का तत्कालीन मूल्य 60 लाख डॉलर आँका था। स्पष्ट है कि ठोस वित्तीय मानकों पर यह बहुत ही अधिक मूल्यांकन था। हाँ, जेफ बेजोस ने अपने माता-पिता की तरह संभावित निवेशकों से भी यह स्पष्ट कर दिया था कि कंपनी के विफल हो जाने की आशंका 70 प्रतिशत थी। ध्यान रहे कि उस समय तक ऐसी प्रौद्योगिकी कंपनियों की सफलता की दर केवल 10 प्रतिशत ही थी और उद्यम पूँजी निवेशक यह मानकर ही निवेश-निर्णय करते थे कि 90 प्रतिशत कंपनियाँ में उनका निवेश डूब जाएगा। तो जब जेफ विफल होने की आशंका 70 प्रतिशत बता रहा था, तो वह निवेशकों के सामने अमेज़न.कॉम की विफलता की आशंका को 20 प्रतिशत कम करके और सफल होने की संभावना को 20 प्रतिशत बढ़ाकर प्रस्तुत कर रहा था। और जेफ के इस आत्मविश्वास का ठोस आधार था—अमेज़न.कॉम का शुरुआती व्यावसायिक प्रदर्शन व उसके व्यापक विस्तार की संभावनाएँ।

चूँकि नेटस्केप कम्युनिकेशन के ऐतिहासिक आईपीओ ने प्रौद्योगिकी कंपनियों, विशेष रूप से इंटरनेट आधारित कंपनियों के प्रति पूँजी बाजारों के निवेशकों के मनोबल के 'बुलबुले' को फुलाना शुरू कर दिया था, इसीलिए अधिकांश निवेशकों ने अमेज़न.कॉम में निवेश को अपने जीवन के सबसे बड़े अवसर के रूप में ही देखा था। और जेफ बेजोस के आत्मविश्वास ने सभी को मानो सम्मोहित ही कर लिया था। फिर भी जेफ को लगा था कि यदि वह कंपनी का मूल्यांकन थोड़ा नीचे कर लेगा तो 60 में से 20 निवेशकों से बहुत ही आसानी से 10 लाख डॉलर की पूँजी आकर्षित की जा सकती थी। ऐसे में, उसने मूल्यांकन 60 लाख डॉलर से घटाकर 50 लाख डॉलर कर दिया था और अपेक्षित निवेश-पूँजी आकर्षित कर अपना सारा ध्यान कारोबार विस्तार में झोंक दिया था।

ऐसे में जब सितंबर 1995 के पहले सप्ताह में ग्रीष्मकालीन अवकाश खत्म होने के नजदीक पहुँच रहा था तो एक दिन निकोलस लोवेजोय ने जेफ को बताया था कि वह अमेजन.कॉम में अंशकालिक से पूर्णकालिक कर्मचारी बनना चाहता था। जी हाँ, डी.ई. शॉ की नौकरी छोड़ने के बाद गणित शिक्षक के रूप में अपना पेशेवर भविष्य देखनेवाले प्रतिभाशाली लोवेजोय को अब अपना पेशेवर भविष्य अमेज़न.कॉम में दिखाई देने लगा था…और उसने इस सुनहरे अवसर को मजबूती से पकड़े रखने का फैसला कर लिया था। लेकिन तब लोवेजोय आश्चर्यचकित रह गया था, जब जेफ ने उसे पूर्णकालिक कर्मचारी के रूप में रखने से बिल्कुल ही मना कर दिया था। वास्तव में जेफ की दृष्टि में लोवेजोय अमेज़न.कॉम के लिए उपयुक्त कर्मचारी नहीं था; क्योंकि लोवेजोय सप्ताह में 35 घंटे ही काम करता रहा था और अपना बाकी समय खेल-कूद व प्रेमिकाओं के साथ घूमने-फिरने में लगाता रहा था। लेकिन जेफ बेजोस अमेज़न.कॉम में विशिष्ट कार्य-संस्कृति विकसित करने लिए कृतसंकल्प था, जहाँ कर्मचारी अपनी कंपनी को टिकाऊ बनाने के लिए अनथक परिश्रम करने से न हिचके और कंपनी में अपनी स्वामित्व हिस्सेदारी के मूल्य को लगातार बढ़ाने के लिए हर समय अपना सर्वस्व झोंकने लिए तत्पर रहे। जी हाँ, लोवेजोय अन्य कर्मचारियों की तरह सप्ताह में 60 घंटे के कार्य-अनुबंध पर भी हस्ताक्षर करने को तैयार हो गया था और स्वयं को अमेज़न में बनाए रखने के लिए जेफ से कई बार निवेदन भी किया था, लेकिन वह जेफ बेजोस के निर्णय को बदलने में सफल नहीं हो सका था।

लोवेजोय तब और भी भौचक रह गया था, जब जेफ ने उसे ही अपने स्थान पर पूर्णकालिक कर्मचारी ढूँढ़ने के

लिए कह दिया था। ऐसे ही तो था जेफ बेजोस, बिल्कुल निर्मोही, जो उसके काम का नहीं था, उसके प्रति किसी भी प्रकार की कोई भी भावुकता नहीं…बिल्कुल भी नहीं! और जेफ का यही निर्मोही स्वाभाव उसे निकट भविष्य में 'बदनाम' भी करनेवाला था। जेफ की अपेक्षाओं पर खरे नहीं उतरनेवाले एक भी कर्मचारी अमेज़न.कॉम में अधिक समय तक बने नहीं रह सके थे…और ऐसे लोगों की संख्या बढ़नेवाली थी, क्योंकि आनेवाले समय में उसकी अपेक्षाओं पर खरे उतर पाना भी लगातार कठिन ही होता चला गया था। तो क्या जेफ निष्ठुर था, स्वार्थी था? बाहर जानेवाले कर्मचारियों ने अमेज़न की कार्यशैली की तुलना को तो 'गुलामी' से भी अधिक बता दिया था…लेकिन जेफ पहले ही अमेज़न.कॉम को 'धरती का सबसे बड़ा पुस्तक भंडार' घोषित कर चुका था और उसकी यह महत्त्वाकांक्षा ही उसे स्वयं को 'निर्मोही' बनाए रखने के प्रेरित कर रही थी…और वह इसके लिए 'स्वयं' के प्रति भी भावुक होने की गलती नहीं कर सकता था! जी हाँ, अमेज़न.कॉम केवल किसी व्यक्ति-विशेष की महत्त्वाकांक्षा ही नहीं था, यह इंटरनेट आधारित कारोबार का 'अश्वमेध यज्ञ' था, जिसका ध्वज संयोगवश जेफ बेजोस की हाथों में आ गया था और वह महारथी योद्धा की तरह आगे बढ़ रहा था…उसे इस बात की चिंता ही कहाँ थी कि अश्वमेध का घोड़ा किसे रौंद रहा था!



अध्याय-5

इंटरनेट-अश्वमेध का घोड़ा

जी हाँ, अमेज़न.कॉम के प्रति उपभोक्ताओं की लगातार बढ़ती अभिरुचि ने जेफ बेजोस के मनोबल को तो बढ़ाया ही था, उसकी चुनौतियों को भी लगातार बढ़ाता जा रहा था। 10 लाख डॉलर का शुरुआती पूँजी निवेश हासिल करने के बाद जेफ ने तेजी से अपने कार्यदल का विस्तार किया था और हरेक संभावित उम्मीदवार का साक्षात्कार स्वयं ही लिया था। वह हर उम्मीदवार से सबसे पहले 'शैक्षिक अभिरुचि परीक्षा' (एसएटी/ स्कॉलैस्टिक एप्टीट्यूड टेस्ट) के अंकों के बारे में पूछता था। संयुक्त राज्य अमेरिका में महाविद्यालय प्रवेश के लिए 'एसएटी' व्यापक रूप से उपयोग किए जानेवाला मानकीकृत परीक्षण है, जिसे बाद में शैक्षिक मूल्यांकन परीक्षा (स्कॉलैस्टिक अस्सेस्मेंट टेस्ट) कहा जाने लगा था। लेकिन रोचक तथ्य यह है कि अमेज़न कार्यदल में प्रतिभाशाली लोगों के प्रवाह को लगातार बढ़ाए रखने के लिए जेफ एसएटी के अंकों की सीमा को लगातार ऊपर बढ़ाता चला गया था।

जेफ बेजोस द्वारा संभावित उम्मीदवारों से लिया जानेवाला यह साक्षात्कार व्यावहारिक दृष्टि से 'गहन आपराधिक पूछताछ' जैसा था। और इसके लिए जेफ ने अपने पूर्व नेतृत्वकर्ता डेविड शॉ की तकनीक का उपयोग किया था और ऊटपटांग प्रश्न पूछ देता था। जैसे अमेरिका में कितने गैस स्टेशन हैं? तो ऐसे प्रश्नों को पूछकर जेफ आवेदनकर्ताओं में क्या देखने की कोशिश करता था? जी हाँ, जेफ उम्मीदवारों से ऐसे प्रश्नों के सटीक उत्तर जानने की अपेक्षा नहीं करता था, वरन् वह व्यक्ति विशेष में यह परखना चाहता था कि वह संभावित समाधान को प्राप्त करने के लिए ठोस तरीके को खोजने में रचनात्मकता को प्रदर्शित करने में कितना सक्षम था! इतना ही नहीं, उम्मीदवारों के चयन के लिए जेफ का सबसे खतरनाक परीक्षण था—कार्य के प्रति संपूर्ण समर्पण का भाव। साक्षात्कार के दौरान जो भी उम्मीदवार काम व घरेलू जीवन में सामंजस्यपूर्ण संतुलन बनाने की इच्छा प्रकट करने की गलती करता था, भले ही वह शैक्षणिक रूप से कितना भी उच्च अंकोंवाला ही क्यों न हो, जेफ उसे अमेज़न कार्यदल के लिए 'अयोग्य' मान लेता था और उसके आवेदन को अस्वीकार कर देता था। तो अमेज़न का 'सुयोग्य' उम्मीदवार वही था, जो उच्च शैक्षणिक प्रतिभा के साथ-साथ कार्य के प्रति संपूर्ण समर्पण की भावना से भी ओत-प्रोत होता था। जेफ का मानना था कि यदि कोई उम्मीदवार अपने काम के प्रति संपूर्ण समर्पित है तो वह अपनी शैक्षणिक-बौद्धिक स्तर को सुधार लेगा, लेकिन जो अपने काम को व्यक्तिगत जीवन की सुविधा का साधन बनाना चाहता है, उसकी कार्यक्षमता कभी भी नहीं सुधर सकती है और ऐसा व्यक्ति न केवल कंपनी के लिए अपितु स्वयं के लिए भी उत्पादक नहीं हो सकता।

इसका परिणाम यह हुआ था कि समूचे कार्यदल की कार्यक्षमता लगातार बढ़ती ही गई थी, क्योंकि हर नया भरती होनेवाला अधिक प्रतिभाशाली कर्मचारी कार्यदल के पुराने सदस्यों के लिए स्वयं की कार्यक्षमता के जरिए लगातार नई चुनौतियाँ खड़ी कर रहा था। स्पष्ट है कि जेफ बेजोस द्वारा जान-बूझकर रची गई आतंरिक प्रतिभा-प्रतिस्पर्धा अमेज़न के कार्य प्रदर्शन को लगातार अगले स्तर पर ले जा रही थी…और जो लोग इस प्रतिस्पर्धा में बनाए रखने के लिए स्वयं में लगातार सुधार नहीं कर पाते थे, अमेज़न की मानव-संसाधन प्रणाली उसे बाहर धकेल देती थी। और यही मानव-संसाधन दर्शन शीघ्र ही अमेज़न का 'जेफवाद' (जेफिज्म) कहा जाने लगा था और धीरे-धीरे समूचे

प्रौद्योगिकी उद्योग में 'कुख्यात' हो गया था। लेकिन यही वह दर्शन था, जो इंटरनेट व्यवसाय के विश्वव्यापी अश्वमेध यज्ञ में अमेज़न के घोड़े को लगातार आगे बढ़ाता जा रहा था।

अमेज़न.कॉम का दूसरा कर्मचारी पॉल डेविस, जिसने शेल कफान के साथ मिल कर वेबसाइट का नवाचारी प्रौद्योगिक ढाँचा खड़ा किया था, वह भी अपने कम वेतन-भत्तों व कंपनी के लगातार फूलते जा रहे घाटे को देखकर आशंकित था। उस समय उसका वार्षिक वेतन 60,000 डॉलर ही था। इसके अतिरिक्त जेफ ने उसे स्वामित्व विकल्प भी दिए थे, लेकिन डेविस के लिए उसका वास्तविक मूल्य समझ पाना कठिन हो रहा था। और उसे जो मामूली स्वास्थ्य बीमा योजना दी गई थी, उसमें भी अधिक राशि काटी जा रही थी। और ऊपर से इतना अधिक काम और जेफ की लगातार बढ़ती अपेक्षाएँ! ऐसे में जब अमेज़न.कॉम के पास कोई पृष्ठभूमि नहीं थी और भविष्य में राजस्व प्रवाह का कोई ठोस अनुमान नहीं था तो जेफ अति प्रतिभाशाली व पूर्ण समर्पित कर्मचारियों को कैसे आकर्षित कर सकता था?

एक दिन डेविस ने अपनी जिज्ञासा को शांत करने के लिए जेफ से यह प्रश्न पूछ ही लिया था। लेकिन डेविस का आश्चर्य तब और भी अधिक बढ़ गया था, जब जेफ ने उसके प्रश्न का कोई उत्तर देने के स्थान पर अपनी आदत के अनुसार जोरदार ठहाका लगाया था; वह पहले से अधिक आत्मविश्वस्त व जिद्दी दिख रहा था। मानो जेफ को मालूम था कि वे सभी अनथक परिश्रम करेंगे और लगातार वीरोचित कार्यों को संपन्न करेंगे! वास्तव में जेफ अपनी महत्त्वाकांक्षाओं व योजनाओं को अपने ही अंदर रखता था; यहाँ तक कि कफान से भी उसके बारे में बहुत कुछ साझा नहीं करता था।

संभवत: जेफ ऐसा इसलिए करता था, क्योंकि लक्ष्यों के पूरा न होने की स्थिति में वह अपने कर्मचारियों के मनोबल पर किसी भी प्रकार का कोई नकारात्मक प्रभाव नहीं डालना चाहता था। कुल मिलाकर, जेफ लंबे समय तक चल सकनेवाली कंपनी की आधारशिला रख रहा था। वैसे, कभी-कभी जेफ अपने साथियों को उत्साहित करने के लिए यह कहने से भी नहीं चूकता था कि एक समय आएगा, जब वह केवल पुस्तक ही नहीं, उपभोक्ताओं की आवश्यकता की हर चीज बेचेगा। लेकिन तब कोई उसकी बातों पर भरोसा नहीं करता था, क्योंकि कर्मचारियों को कंपनी की वस्तुस्थिति का पता था। वेबसाइट पर कहने के लिए तो 15 लाख पुस्तक शीर्षकों की सूचनाएँ डाली गई थीं, लेकिन उनमें से केवल 12 लाख पुस्तकें ही आदेश की जा सकनेवाली थीं, क्योंकि शेष 3 लाख पुस्तकें अप्राप्य थीं और अमेज़न.कॉम के गोदाम में पुस्तकों का तत्काल उपलब्ध भंडार लगभग 40 हजार से अधिक नहीं होने दिया जाता था। जी हाँ, यह भी जेफ की व्यावसायिक रणनीतिक का ही हिस्सा था, वह केवल आदेशित पुस्तकें ही थोक विक्रेताओं से मँगाता था, जिन्हें तत्काल गंतव्य के स्थान भेज दिया जाता था, क्योंकि गोदाम में अधिक पुस्तकों के भंडारण में पूँजी फँसाना व्यर्थ था।

लेकिन अभी वास्तविक परिचालन को शुरू हुए सात-आठ महीने हुए थे कि तत्कालीन 'कलर टाइल' भवन में अमेज़न कार्यालय का स्थान कम पड़ने लगा था। तीन कमरोंवाला कार्यालय कर्मचारियों से खचाखच भर गया था और समूचा तलघर भी आदेशित पुस्तकों के तात्कालिक भंडारण व संकुलन के लिए कम पड़ने लगा था। ऐसे में जेफ बेजोस अपनी कार में कफान व डेविस को लेकर लेक वाशिंगटन के आसपास औद्योगिक क्षेत्रों में कोई बड़ा स्थान ढूँढ़ने लगा था। उन लोगों ने कई स्थान देखे थे, लेकिन जेफ को वह सभी छोटा ही लग रहा था। अंतत: सोडो औद्योगिक क्षेत्र में कुछ ब्लॉक की दूरी पर फर्स्ट एवेन्यू साउथ में एक अधिक बड़ा भवन जेफ को पसंद आ गया था, जिसका कार्यालय स्थान भी बड़ा था और गोदाम भी। इस प्रकार, जेफ व मैकेंजी के जुलाई 1994 में सिएटल आने के बाद, मार्च 1996 में, अमेज़न.कॉम का कार्यालय तीसरे नए स्थान पर स्थानांतरित हो गया था।

लेकिन पॉल डेविस ने अमेज़न का साथ छोड़ दिया था, क्योंकि वह अपनी नई जनमी बेटी के साथ अधिक समय बिताना चाहता था। इसका परिणाम यह हुआ था कि वह जेफ द्वारा प्रदान किए गए स्वामित्व-विकल्प को नहीं भुना सका था और गलत कदम उठाने के कारण उसे अपने बहुत बड़े सौभाग्य से हाथ धोना पड़ा था। एक वर्ष बाद ही जब मई 1997 में अमेज़न का आईपीओ आया था तो अधिकांश कर्मचारी अपने आश्चर्यजनक सौभाग्य पर गर्व कर रहे थे और पॉल डेविस के सामने अपना घर बेचने तक की स्थिति आ गई थी।

वास्तव में 1996 के पहले सप्ताह से ही अमेज़न.कॉम के बिक्री राजस्व में प्रतिमाह 30 से 40 प्रतिशत की वृद्धि शुरू हो गई थी। यह भले ही सुनने में आसान लग रहा हो, लेकिन इस तेज गति से बढ़ते बिक्री आदेशों को पूरा करने की प्रक्रिया इतनी उलझ गई थी कि हरेक कर्मचारी की स्मृति क्षमता शून्य होने लगी थी। इस प्रकार की वृद्धि दर को कैसे सँभाला जाय, इसके बारे में किसी को भी कोई समाधान नहीं सूझ रहा था। उसी वसंत ऋतु में अमेरिकन एसोसिएशन ऑफ़ पब्लिशर्स का वार्षिक सम्मेलन हुआ था, जिसमें रैंडम हाउस के सभापति अल्बर्टो विटाले ने वाल स्ट्रीट जर्नल को उत्तर-पश्चिमी प्रशांत क्षेत्र के ऑनलाइन पुस्तक भंडार की सनसनीखेज बिक्री के बारे में बताया था। इसका परिणाम यह हुआ था कि कुछ ही सप्ताहों के बाद अमेरिका के उस सबसे बड़े व प्रतिष्ठित व्यापार-केंद्रित समाचार-पत्र ने अमेज़न.कॉम के बारे में प्रथम पृष्ठ पर जेफ बेजोस के चित्र सहित विशेष आलेख प्रकाशित कर दिया था। उसके अगले ही दिन से अमेज़न.कॉम पर हर दिन माँग-आदेश की संख्या में अचानक दोगुनी वृद्धि शुरू हो गई थी। अब लगभग समूचा अमेरिका ही अमेज़न.कॉम को जानने लग पड़ा था और उसकी सनसनी लगातार तेज होती चली गई थी। स्पष्ट है कि अमेरिका की सबसे बड़ी पुस्तक शृंखलाओं—बार्नेस & नोबेल व बॉर्डर ग्रुप—के पदाधिकारियों के कान खड़े हो गए थे।

ध्यान रहे कि जेफ बेजोस को संभवत: ऐसी किसी भी सनसनी का पूर्वानुमान था। यही कारण था कि निवेशकों से 10 लाख डॉलर की पूँजी हासिल करने के तत्काल बाद ही जेफ ने अमेज़न.कॉम की प्रौद्योगिकी क्षमता को उन्नत बनाने के साथ-साथ मानव-संसाधन को भी तेजी से समृद्ध बना लिया था। जेफ ने गोदाम-संचालन, ग्राहक-सेवा व शेल कफान के तकनीकी विभाग के कर्मचारियों की संख्या में भारी बढ़त कर दी थी। इसके अतिरिक्त, जेफ ने एक संपादकीय समूह का निर्माण भी शुरू कर दिया था, जिसमें कई लेखकों व संपादकों को शामिल किया गया था। इस समूह ने अपनी पुस्तक समीक्षाओं व टिप्पणियों से अमेज़न.कॉम को साहित्यिक मंच की गरिमा देना शुरू किया था।

जी हाँ, जेफ बेजोस ने इस समूह के गठन से उपभोक्ताओं (पाठकों) की मानसिकता को गहराई से छूने की कोशिश में अति-बुद्धिमत्तापूर्ण व संवेदनशील निर्णय लिया था। वह अमेज़न.कॉम को पुस्तकों की सूचनाओं के सबसे अधिक आधिकारिक मंच और परिष्कृत साहित्यिक रुचियोंवाले स्वतंत्र पुस्तक भंडार के रूप में प्रस्तुत करना चाहता था, ताकि पाठकों को अपनी पुस्तक सबंधी आवश्यकताओं के लिए किसी और मंच पर जाने की आवश्यकता ही न हो और वे बार-बार यहीं आकर पुस्तकों की खरीदारी करें। ध्यान रहे कि यह वह समय था, जब अमेज़न.कॉम ने साख-पत्रक (क्रेडिट कार्ड) के माध्यम से ऑनलाइन खरीदारी की क्रांतिकारी प्रक्रिया को प्रोत्साहित करना शुरू किया था, तब लोग कंप्यूटर इंटरनेट प्रणाली में उसकी संख्या व संकेत शब्द भरने से बहुत घबराते थे। ऐसे में संपादकीय विभाग ने पाठकों के मन से विश्वसनीयता की भावना जाग्रत् करने में बहुत बड़ी भूमिका निभाई थी। लेखकों व संपादकों के जुड़ने से पाठकों को लगा था कि कंप्यूटर के परदे के पीछे उनका ध्यान रखनेवाले ऐसे लोग सक्रिय थे, जिन पर भरोसा किया जा सकता था।

उन्हीं गर्मियों में, अमेज़न.कॉम ने इंटरनेट वाणिज्य में पहला सबसे बड़ा नवाचार किया था, जो 'अमेज़न रेफरल

प्रोग्राम' रूप में लोकप्रिय हुआ था। अर्थात् अमेज़न.कॉम पर सूचीबद्ध पुस्तकों को खरीदने के लिए किसी को संदर्भित करने का कार्यक्रम। जी हाँ, इस कार्यक्रम के अंतर्गत दूसरी अनुमोदित वेबसाइट को अमेज़न.कॉम पर सूचीबद्ध पुस्तकों को बेचने की परोक्ष अनुमति मिल गई थी और इसके लिए संबंधित वेबसाइट को 8 प्रतिशत दलाली का प्रावधान किया गया था। वैसे ध्यान रहे कि इस प्रकार का कार्यक्रम नया नहीं था, लेकिन अमेज़न.कॉम ने इसके माध्यम से इंटरनेट-वाणिज्य में वार्षिक कई अरब डॉलर के एक नए उद्योग को आगे बढ़ाने में अहम भूमिका अदा की थी, जिसे संबद्ध विपणन कार्यक्रम (एसोसिएट मार्केटिंग प्रोग्राम) नाम से जाना जाने लगा था। इस कार्यक्रम ने अमेज़न.कॉम को अपनी इंटरनेट उपस्थिति बढ़ाने और अधिक बड़े बाजार-आधार को आकर्षित करने में भारी मदद की थी।

लेकिन अमेज़न.कॉम पर ग्राहकों की लगातार बढ़ती बाढ़ ने जेफ की वित्तीय चुनौतियों को भी बढ़ाया था। उसे वेबसाइट पर भारी यातायात को सुचारू रूप से संचालित करने के लिए भारी मात्रा में कंप्यूटर उपकरण व भंडारण स्थान खरीदना पड़ रहा था और कर्मचारियों की संख्या भी बढ़ानी पड़ रही थी। और 10 लाख डॉलर की निवेशित पूँजी का भंडार तेजी से खत्म हो रहा था। स्पष्ट है कि जेफ को शीघ्र ही और अधिक मात्रा में नए पूँजी निवेश की आवश्यकता थी। याद रहे कि जेफ ने सिएटल के व्यवसायी मित्र हनौअर के निवेशक माध्यम से जो निवेश पूँजी जुटाई थी, उसके बदले में उन्हें 50 लाख डॉलर के मूल्यांकन पर अमेज़न.कॉम की स्वामित्व हिस्सेदारियाँ (शेयर ऑफ़ स्टॉक्स) दिए गए थे। इस बार जेफ ने विकासशील कंपनियों में रणनीतिक निवेश करनेवाले बोस्टन आधारित निजी औचित्य प्रतिष्ठान (प्राइवेट इक्विटी फर्म) 'जनरल अटलांटिक' से सौदेबाजी शुरू की थी। 'जनरल अटलांटिक' ने वर्ष 1996 में अमेज़न.कॉम के अनुमानित बिक्री राजस्व 1.57 करोड़ डॉलर व 58 लाख डॉलर के घाटे के आधार पर उस उसका मूल्यांकन 1 करोड़ डॉलर आँका था।

लेकिन यह सौदेबाजी अभी पहले ही चरण में थी कि इसकी भनक सिलिकॉन वैली के दिग्गज उद्यम पूँजी निवेश प्रतिष्ठान क्लीनर, पर्किंस, कौफिल्ड एंड बायर्स के बहुचर्चित साझीदार जॉन डोएर को लग गई थी। याद रहे कि डोएर ने ही 'मोजेक' इंटरनेट विचरक (ब्राउज़र) के प्रमुख सह-विकासकर्ता छात्र मार्क एंड्रीसन की प्रतिभा को पहचाना था और उसे सिलिकॉन वैली आमंत्रित कर नेटस्केप कम्युनिकेशन जैसी ऐतिहासिक कंपनी का शुभारंभ कराया था, जिसके आईपीओ ने वाल स्ट्रीट के निवेशकों में इंटरनेट कंपनियों के प्रति सनक पैदा की थी और 'इंटरनेट बुलबुला' का निर्माण शुरू हुआ था। वाल स्ट्रीट जर्नल में अमेज़न.कॉम के बारे में प्रकाशित विशेष आलेख के बाद से ही डोएर ने उसे अपनी छानबीन के अंतर्गत ले लिया था और उससे जुड़ी हर गतिविधि पर अपनी गहरी दृष्टि रखे हुए था, ताकि उचित अवसर आते ही उसमें निवेश किया जा सके। अब डोएर को यह अनुमान लगाते तनिक भी देर नहीं लगी थी कि वह 'उचित अवसर' आ गया था, 'सोने के अंडे देनेवाली मुरगी' को अपने निवेश-जाल में लाया जा सकता था। डोएर सबसे पहली उपलब्ध उड़ान से सिएटल आ गया था और अमेज़न.कॉम के कार्यालय में जेफ बेजोस से मिलने आ धमका था।

जॉन डोएर ने अपने संस्मरण में उल्लेख किया था कि जब वह अमेज़न.कॉम के कार्यालय की सीढियाँ चढ़ रहा था, तभी उसे जेफ बेजोस की किंवदंति बन जाने वाली ठहाके की गूँज सुनाई पड़ गई थी और उसने उसी क्षण निवेश का निर्णय ले लिया था। जेफ ने उसका परिचय अपनी पत्नी मैकेंजी व अपने प्रौद्योगिकी महारथी शेल कफान से कराया था और उसे गोदाम दिखाने ले गया था, जहाँ पुराने दरवाजों से बनाए गए मेजों पर भेजे जाने वाले बिक्री आदेशों के संकुलों का अंबार लगा हुआ था। और जब डोएर ने जेफ से दैनिक लेन-देन के बारे में पूछा था, तो वह कंप्यूटर की ओर झुका था और एकमात्र क्लिक के बाद ही सारे आँकड़े प्रदर्शित होने लग पड़े थे। डोएर

अमेज़न.कॉम की यूनिक्स आधारित स्वचालित कंप्यूटर प्रणाली के तेज प्रदर्शन को देखकर आश्चर्यचकित रह गया था।

इसका परिणाम यह निकला था कि अगले कुछ सप्ताहों तक क्लीनर, पर्किंस, कौफिल्ड एंड बायर्स और जनरल अटलांटिक के बीच अमेज़न.कॉम के मूल्यांकन को ऊपर चढ़ाने को लेकर होड़ लग गई थी। और जेफ बेजोस ने जिस मूल्यांकन का कभी अनुमान भी नहीं लगाया था, वह सामने आ गया था। जी हाँ, जॉन डोएर ने 6 करोड़ डॉलर के मूल्यांकन (जनरल अटलांटिक से 6 गुना अधिक) पर अमेज़न.कॉम में 13 प्रतिशत स्वामित्व-हिस्सेदारियाँ अधिग्रहित कर 80 लाख डॉलर का निवेश कर दिया था। जब क्लीनर, पर्किंस, कौफिल्ड एंड बायर्स के एक प्रतिनिधि को अमेज़न.कॉम के निदेशक मंडल में शामिल करने का विषय आया था, तो जेफ बेजोस ने स्पष्ट कर दिया था कि वह जॉन डोएर के अतिरिक्त किसी भी और को निदेशक नहीं बनाएगा। ऐसा ही हुआ भी था और जेफ डोएर को निदेशक मंडल में बिठाकर सिलिकॉन वैली के साथ-साथ वाल स्ट्रीट को यह संदेश भेज पाने में सफल हो गया था कि वे अमेज़न.कॉम को अब और अधिक गंभीरता से लें।

स्पष्ट है कि अब जेफ बेजोस के आत्मविश्वास में कई गुना वृद्धि हो गई थी, और उसने तत्काल अपने कर्मचारियों को नया घोष वाक्य दिया था 'तेजी से बड़े हो जाओ!' जी हाँ, जेफ को पता था कि अमेज़न.कॉम का जितना तेजी से विस्तार होगा, वह दोनों ही महारथी थोक पुस्तक विक्रेताओं—इनग्राम व बेकर एंड टेलर— को घुटने के बल खड़ा कर देगा और सस्ती दरों पर पुस्तकों की आपूर्ति सुनिश्चित कर सकेगा। और ज्यों ही ऐसा होगा, उसके लिए अमेज़न.कॉम की वितरण-क्षमता को बढ़ा पाना आसान हो जाएगा और उतनी ही तेजी से वह अधिक-से-अधिक बाजार-क्षेत्रों में विस्तार कर अपनी पकड़ को मजबूत कर लेगा। जेफ को बिल्कुल सही लग रहा था कि इंटरनेट वाणिज्य में नए ब्रांड को शीघ्र सुस्थापित करने का एकमात्र तरीका यही हो सकता था। इसीलिए जेफ ने अपने कर्मचारियों से नए घोष-वाक्य को तत्काल अभ्यास में लाए जाने की अत्यावश्यकता को भी स्पष्ट कर दिया था।

जी हाँ, जेफ बेजोस दूरदर्शी उद्यमी था और उसे बहुत स्पष्ट दिख रहा था कि जो कंपनी इंटरनेट-वाणिज्य के इस आरंभिक दौर में नेतृत्व की भूमिका में आ जाएगी, वही अपनी उस नेतृत्वकारी अवस्थिति का उपयोग उपभोक्ताओं के लिए अधिक श्रेष्ठ सेवा प्रदान करने में कर सकेगी। और उसने ऐसा करने के लिए अपने कार्यदल से केवल 'आह्वान' ही नहीं किया था, उन्हें हर संभव तरीके से प्रोत्साहित करने की कोशिश भी की थी; और हम इसे और अधिक स्पष्ट शब्दों में कह सकते हैं कि जेफ ने उन्हें ऐसा कर दिखाने के लिए मजबूर भी कर दिया था। और ऐसा करना स्वयं जेफ की स्वयं की भी मजबूरी थी, क्योंकि उसका आत्मविश्वास था कि उसके ही हाथों में 'इंटरनेट-वाणिज्य अश्वमेध का ध्वज' था और उसे 'अश्वमेध अश्व' (अमेज़न.कॉम) को लगातार आगे ही बढ़ाना था…और वह भी बहुत ही अधिक तेजी के साथ…ताकि दूर-दूर तक कोई उसका पीछा करने की हिम्मत न जुटा सके!

जैसा कि लगभग हमेशा ही होता है, सभी कर्मचारियों ने जेफ बेजोस के घोषवाक्य को स्वीकार कर लिया। उन सभी को जेफ की बातों में अत्यावश्यक तथ्य भी दिखा था, लेकिन किसी को भी भरोसा नहीं हो रहा था कि वैसा कर पाना संभव हो सकता था! यही कारण था कि जब जेफ ने घोषवाक्य को तत्काल अभ्यास में लाने की आवश्यकता पर बल देते हुए सभी से अधिक कार्य करने (जिसका तात्पर्य था कि कोई साप्ताहिक छुट्टी भी न ले) का आग्रह किया था, तो मानो सभी पर मुर्दनी-सी छा गई थी। सभी को अपने सामने जेफ बेजोस के रूप में कोई 'निष्ठुर महत्त्वकांक्षी प्रशासक' खड़ा दिखाई दिया था। लेकिन सभी को यह भी पता था कि भले ही वे उसे कुछ भी क्यों न समझ रहे हों, उन्हें उसकी बात तो माननी ही पड़ेगी—न केवल माननी पड़ेगी, वरन् वैसा ही कर भी दिखाना

होगा! और रोचक तथ्य यह भी है कि जब भी जेफ बेजोस ने अपने कार्यदल के सामने कोई भी लक्ष्य प्रस्तुत किया था, तो उसके मुखमंडल पर आश्चर्यजनक आत्मविश्वास झलक रहा होता था कि वह जो कुछ भी कह रहा है, वह होकर ही रहेगा…और वह सबकुछ उसका कार्यदल ही करेगा! यही कारण था कि वह किसी की प्रतिक्रिया की प्रतीक्षा भी नहीं करता था…अपना आदेश सुनाकर स्वयं काम पर जुट जाता था। और बाकी सभी को उसके साथ-साथ अपने-अपने कार्यों पर जुट जाना पड़ता था, भले ही वैसा करने में किसी को कितनी भी परेशानी क्यों न हो रही हो! जो लोग कुछ अधिक ही परेशान हो उठते थे, अमेज़न का अश्वमेध घोड़ा उन्हें कुचल देता था और वे अपने घाव को सहलाते हुए जेफ बेजोस को कोसने के अतिरिक्त कुछ भी नहीं कर पाते थे!

…और तब भी ऐसा ही हुआ था। गोदाम में ग्राहकों के आदेश को समय पर भेजने के लिए कर्मचरियों के दल को अपना सबकुछ भूलकर दिन-रात एक करना पड़ा था। कार्यदल की भारी माँग को देखते हुए, अमेज़न ने भारी संख्या में अस्थायी कर्मचारियों को भी नियुक्त किया था। अस्थायी कर्मचारियों की पूर्ति करनेवाले अभिकरण (एजेंसी) को स्पष्ट निर्देश दिया गया था कि वे केवल उन्हीं लोगों को भेजें, जिनमें दिन-रात काम करने की क्षमता व जुनून हो। ऐसे अस्थायी कर्मचारियों में से एक था क्रिस्टोफर स्मिथ, जिसकी दिनचर्या सुबह 4.30 बजे जगने से शुरू होती थी; वह मोटरसाइकिल से काम पर पहुँचता था, 6.30 बजे इनग्राम के वितरणकर्ता से पुस्तकें प्राप्त करता था, बहुधा आधी रात तक काम करता था। इस बीच, स्मिथ पागलों की तरह संकुल बनाता रहता था और बीयर की घूँट लगाने व घर वापस विदा होने से पहले ग्राहकों के सभी ईमेल के उत्तर देता था। और स्मिथ ने ऐसा सप्ताह या दो सप्ताहों तक नहीं किया था; वह लगातार आठ महीनों तक ऐसा ही करता रहा था, बिना थके, बिना रुके। वह सिएटल के कैपिटोल हिल उपनगर में एक अपार्टमेंट में रहता था और यह भी भूल गया था कि उसने पार्किंग में अपनी प्यूज़ो स्टेशन वैगन भी खड़ी की हुई थी। आठ महीने बाद जब उसने दरवाजे पर चिट्ठियों के ढेर को पढ़ना शुरू किया था तो उसे पता चला था कि चेतावनी पत्रों के उत्तर नहीं देने के कारण उसकी कार की बहुत पहले ही 700 डॉलर में नीलामी की जा चुकी थी और अभी भी उसे कार के शेष बैंक-ऋण 1800 डॉलर का भुगतान करना था। जी हाँ, स्मिथ अगले 14 वर्षों तक अमेज़न.कॉम में विभिन्न पदों पर काम करता रहा था और अमेज़न में टिके बच सकनेवाले अधिकांश कर्मचारियों की कहानी कुल मिलकर ऐसी ही रही थी उन आठ महीनों तक; सभी को सबकुछ भुलाकर जेफ बेजोस की घोषणा को सच बनाना पड़ा था और अमेज़न.कॉम का अश्वमेध घोड़ा सरपट दौड़ता चला गया था!

जी हाँ, अब तक अमेज़न.कॉम के पूर्णकालिक कर्मचारियों की संख्या 150 के आसपास पहुँचने लगी थी, जिनमें एक तिहाई से थोड़े कम गोदाम में नियुक्त थे। कुछ महीनों बाद, गोदाम को दक्षिण सिएटल स्थित डावसन स्ट्रीट स्थित 93,000 वर्गफीट की सुविधा में स्थानांतरित कर दिया गया था, जहाँ पर अब अमेज़न का 'डावसन' खड़ा है। और, अमेज़न का सिएटल नगर केंद्र के पास सेकंड एवेन्यू में वेश्यालयों के लिए कुख्यात सड़क के नजदीक कोलंबिया बिल्डिंग की चौथी मंजिल पर कार्यालय भी स्थानांतरित हो गया था।

इस बीच जिस तेजी के साथ अमेज़न.कॉम का विस्तार हो रहा था, जेफ बेजोस की वित्तीय चुनौतियाँ भी उसी तेजी से बढ़ती जा रही थीं। चूँकि उसे पहले से पता था कि निजी व संस्थागत निवेशक से निवेश हासिल कर लेने के बाद उसके पास एकमात्र विकल्प पूँजी बाजार में ही जाना था, इसीलिए वह अमेज़न.कॉम के व्यवसाय-आधार को इतनी अधिक तेजी से बड़ा बना रहा था कि प्रारंभिक सार्वजनिक प्रस्ताव (आईपीओ) की प्रक्रिया शुरू करने से पहले वह आम निवेशकों को आकर्षित सके। ऐसे में जेफ के लिए शीर्ष संगठनात्मक ढाँचे को पेशेवर स्वरूप प्रदान

करना भी अत्यावश्यक था। इसीलिए जनवरी 1997 में जब जेफ बेजोस ने मार्क एल. ब्रेइएर को उपाध्यक्ष-विपणन (वाइस प्रेसिडेंट-मार्केटिंग) नियुक्त किया था, तब शेल कफान, उपाध्यक्ष व मुख्य प्रौद्योगिकी अधिकारी (प्रेसिडेंट एंड चीफ टेक्नोलॉजी ऑफिसर) को स्पष्ट हो गया था कि जेफ तेजी से आईपीओ लाने की दिशा में आगे बढ़ रहा था। स्टैनफोर्ड ग्रेजुएट स्कूल ऑफ़ बिजनेस से व्यवसाय प्रशासन निष्णात (एमबीए) ब्रेइएर के पास विपणन का व्यापक अनुभव था और यहाँ आने से पहले वह बेकरी उत्पादों की लोकप्रिय अमेरिकी शृंखला 'सिन्नाबॉन' में उपाध्यक्ष-विपणन था। लेकिन जेफ ने उसे केवल स्वयं को शिक्षित करने के ही उद्देश्य से नियुक्त किया था और यही कारण था कि एक वर्ष में ही जेफ ने उसे बाहर का रास्ता दिखा दिया था।

इसी क्रम में हावर्ड बिज़नेस स्कूल से एमबीए व हार्वर्ड लॉ स्कूल की स्नातक जेफ ने जॉय डी. कोवे को मुख्य वित्तीय अधिकारी (चीफ फाइनेंसियल ऑफिसर/सीएफओ) व उपाध्यक्ष—वित्त व प्रशासन (वाइस प्रेसिडेंट-फाइनेंस & एडमिनिस्ट्रेशन) नियुक्त किया था। कोवे इससे पहले एविड टेक्नोलॉजी में उपाध्यक्ष—परिचालन (ऑपरेशन) के रूप में कार्यरत थी। कोवे स्वप्रेरित व्यक्तित्व की स्वामिनी थी, जो अधीनस्थ कर्मचारियों को बहुधा डराती भी थी। शीघ्र ही वह जेफ बेजोस के लिए बौद्धिक आवरण बन गई थी और अमेज़न.कॉम के शुरुआती विस्तार की प्रमुख वास्तुकार प्रमाणित होनेवाली थी। वास्तव में कोवे अपारंपरिक पृष्ठभूमि से आई थी। सैन मातेओ (कैलीफोर्निया) में पली-बढ़ी कोवे 11वीं कक्षा में घर से भाग गई थी और फ्रेस्नो में किराना-भंडार में लिपिक का काम करने लगी थी। अगले दो वर्षों में कोवे ने कैलीफोर्निया राज्य विश्वविद्यालय-फ्रेस्नो से स्नातक किया था और फिर 19 वर्ष की आयु में बिना पढ़े ही प्रमाणित लोक लेखपाल (सर्टिफाइड पब्लिक अकाउंटेंट) की परीक्षा में समूचे अमेरिका में दूसरा स्थान प्राप्त कर लिया था और फिर हार्वर्ड विश्वविद्यालय से एमबीए व कानून की पढ़ाई पूरी की थी। जब बेजोस ने कोवे को खोजा था, तब वह 33 वर्ष की थी और सिलिकॉन वैली की अंकीयकृत ध्वनि-प्रौद्योगिकी (डिजिटल ऑडियो-टेक्नोलॉजी) कंपनी--डिजिडिज़ाइन—में मुख्य वित्तीय अधिकारी थी।

इसी प्रकार ओसवाल्डो एफ. डुएनास को उपाध्यक्ष—परिचालन नियुक्त किया था, जो विश्वव्यापी तीव्रगामी परिवहन कंपनी 'फेडरल एक्सप्रेस' में लगभग दो दशकों तक विभिन्न शीर्ष पदों पर काम करने बाद मैक्सिको की खुदरा कंपनी नेशनल विज़न एसोसिएट्स में अध्यक्ष व महानिदेशक व इंटरनेशनल सर्विस सिस्टम में लैटिन अमेरिकी प्रभाग का सर्वे-सर्वा रह चुका था। इसी क्रम में फरवरी 1997 में जेफ ने मैरी ई. इंगस्टॉर्म को उपाध्यक्ष—प्रकाशक सबंधी मामले (वाइस प्रेसिडेंट--पब्लिशर अफेयर्स) नियुक्त किया था, जो माइक्रोसॉफ्ट में विभिन्न प्रबंधन पदों पर काम करने के बाद सिमैनटेक कॉरपोरेशन में उपाध्यक्ष-विपणन रह चुकी थी।

शीर्ष प्रबंधन के गठन में जेफ बेजोस ने जो सबसे रणनीतिक नियुक्ति की थी, वह थी स्कॉट ई. लिपस्की को उपाध्यक्ष—व्यवसाय विस्तार (वाइस प्रेसिडेंट—बिज़नेस एक्सपेंशन बनाना, जो इससे पहले अमेरिकी राष्ट्रीय पुस्तक भंडार शृंखला--बार्नेस & नोबेल में मुख्य प्रौद्योगिकी अधिकारी (सीटीओ) था। लिपस्की ओमनी इनफॉर्मेशन ग्रुप का संस्थापक व अध्यक्ष रह चुका था और उससे पहले उपभोक्ता सॉफ्टवेयर खुदरा शृंखला—बैबेज'स का उपाध्यक्ष—सूचना प्रणाली (इनफॉर्मेशन सिस्टम्स) रह चुका था।

हार्वर्ड बिज़नेस स्कूल से एमबीए व माइक्रोसॉफ्ट में विभिन्न प्रबंधकीय पदों पर काम कर चुके जॉन डी. रिशर को उपाध्यक्ष—उत्पाद विकास (प्रोडक्ट डेवलपमेंट) नियुक्त किया गया था। हेवलेट पेकार्ड से शुरू होकर एप्पल कंप्यूटर में नौ वर्ष तक उत्पाद विकास सबंधी प्रबंधन पदों पर काम करने के बाद पिछले दो वर्षों से माइक्रोसॉफ्ट में विभिन्न पदों पर काम कर चुके जोएल आर. स्पिएगेल को उपाध्यक्ष—अभियांत्रिकी (इंजीनियरिंग) नियुक्त किया गया था।

अमेज़न.कॉम की मुख्य वित्तीय अधिकारी होने के नाते जॉय डी. कोवे ने जेफ बेजोस के निर्देशानुसार कंपनी में शामिल होने के एक माह बाद ही प्रारंभिक सार्वजनिक प्रस्ताव (आईपीओ) की तैयारियाँ शुरू कर दी थीं। वैसे कंपनी को धन की तत्काल कोई आवश्यकता नहीं थी, क्योंकि लगातार बढ़ रहा बिक्री राजस्व कार्यशील पूँजी की आवश्यकता पूरी कर रहा था और जॉन डोएर (क्लीनर, पर्किंस, कौफिल्ड एंड बायर्स) के माध्यम से निवेशित 80 लाख डॉलर विस्तार संबंधी आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए पर्याप्त था। लेकिन, जेफ बेजोस ने आईपीओ को विश्वव्यापी प्रचार-अभियान के रूप में देखा था, जो उपभोक्ताओं के मस्तिष्क में उसकी छवि को ठोस रूप प्रदान कर सकती थी। और इस उद्देश्य से इंटरनेट अश्वमेध के ध्वज-वाहक के रूप में जेफ बेजोस ने स्वयं को सार्वजनिक मंचों पर प्रस्तुत करना और अमेज़न.कॉम की अद्भुत कहानी सुनाना शुरू कर दिया था। लेकिन वह एक तीर से कई निशाने साध रहा था और उसका सबसे बड़ा निशाना थी अमेरिका की सबसे बड़ी पुस्तक भंडार शृंखला—बार्नेस एंड नोबेल। जी हाँ, अमेज़न.कॉम के बिक्री राजस्व के बढ़ने का सीधा असर बार्नेस एंड नोबेल की कुल बिक्री पर हो रहा था और वह अमेज़न.कॉम को पाठ पढ़ाने के लिए अपना ऑनलाइन बुक स्टोर का मोरचा खोलने की तैयारी कर रही थी कि जेफ बेजोस ने उसके मुख्य प्रौद्योगिकी अधिकारी (सीटीओ) स्कॉट ई. लिपस्की को तोड़ लिया था और उसे उपाध्यक्ष—व्यवसाय विस्तार (वाइस प्रेसिडेंट—बिज़नेस एक्सपेंशन) बना लिया था।

याद रहे कि जेफ बेजोस का यह कदम अत्यंत दुस्साहसपूर्ण था। वह बार्नेस एंड नोबेल के संस्थापक व चतुर व्यवसायी लेन रिग्गियो को प्रत्यक्ष चुनौती दे रहा था। यह वही व्यक्ति था, जिसने पिछले दो दशकों में अमेरिका के खुदरा पुस्तक कारोबार के क्रांतिकारी परिवर्तन किया था। बार्नेस एंड नोबेल ने नई पुस्तकों को भी छूट पर बेचने की शुरुआत की थी और उसके कट्टर प्रतिद्वंद्वी पुस्तक भंडार शृंखला बॉर्डर्स ग्रुप ने इस चलन को और भी अधिक लोकप्रिय बना दिया था। इसका परिणाम यह हुआ था कि 1991 से 1997 के बीच अमेरिका में स्वतंत्र पुस्तक भंडारों की बाजार-हिस्सेदारी 33 प्रतिशत से घटकर 17 प्रतिशत रह गई थी और अमेरिकन बुक सेलर्स एसोसिएशन ने सूचित किया था कि इस अवधि में उसके सदस्यों की संख्या 4500 से घटकर 3300 रह गई थी।

लेकिन अमेरिकी पुस्तक व्यवसाय के महारथी खुदरा व्यवसायी लेन रिग्गियो ने अपने अहंकार में एक ऐसा कदम बढ़ाया था, जो उसके लिए बहुत ही तुच्छ प्रमाणित होनेवाला था। दिसंबर 1996 में जब अमेज़न.कॉम की बिक्री लगभग 1.60 करोड़ डॉलर के स्तर पर थी, तब बार्नेस एंड नोबेल 2 अरब डॉलर (125 गुना अधिक) का बिक्री राजस्व अर्जित कर रहा था। लेकिन इससे बहुत पहले जब जनवरी 1996 में जब वालस्ट्रीट जर्नल ने प्रथम पृष्ठ पर जेफ बेजोस के चित्र के साथ अमेज़न.कॉम के बारे में आलेख लिखा था, तभी रिग्गियो ने जेफ बेजोस को दूरभाष किया था कि वह अपने भाई स्टीफन के साथ उससे एक सौदा करने के लिए सिएटल आना चाहता था। चूँकि जेफ को इस प्रकार के विचार-विमर्श का कोई अनुभव नहीं था, इसीलिए उसने अपने निवेशक-निदेशक टॉम अलबर्ग को भी रिग्गियो के साथ होने जा रहे रात के भोजन पर आमंत्रित कर लिया था। अमेज़न के कोलंबिया बिल्डिंग स्थित तत्कालीन मुख्यालय के पास ही फोर्थ एवेन्यू में सिएटल के प्रसिद्ध रेस्तराँ 'डेहलिया लौंज' में चारों रात के भोजन पर एकत्र हुए थे। तब महँगे कारोबारी सूट में सजे हुए रिग्गियो-बंधुओं ने जेफ बेजोस व टॉम अलबर्ग से कहा था कि वे लोग शीघ्र ही वेबसाइट शुरू करने व अमेज़न को कुचलने जा रहे थे। जब यह सुनकर दोनों सन्न रह गए थे, तब उन लोगों ने आगे कहा था कि वे बेजोस ने जो किया है, उसकी प्रशंसा करते हैं और फिर संभव सहभागिताओं के कई सुझाव रखे थे। इन सुझावों में अमेज़न प्रौद्योगिकी का अनुज्ञा-पत्र (लाइसेंस) लेने या फिर संयुक्त वेबसाइट बनाना भी शामिल था। पता नहीं क्यों रिग्गियो-बंधुओं ने उस समय अमेज़न.कॉम को खरीदने जैसी कोई बात नहीं

की थी और 'धमकी' देने के अतिरिक्त यह रात्रिभोज मित्रवत् ही रहा था। भोजन के बाद जेफ बेजोस व टॉम अलबर्ग ने रिग्गियो-बंधुओं को साझेदारी के बार में विचार करने का आश्वासन दिया था। बाद में जेफ बेजोस ने लेन रिग्गियो से दूरभाष पर बात की थी और उसे समझा दिया था कि दोनों कंपनियों के बीच किसी प्रकार की सहभागिता कारगर नहीं हो सकती थी। लेकिन जेफ बेजोस व टॉम अलबर्ग दोनों को बहुत अच्छी तरह से पता था कि रिग्गियो-बंधुओं के प्रस्ताव को नकारना सही अर्थों में गंभीर चुनौतियों को आमंत्रित करना ही था।

ऐसा ही हुआ भी था। गुस्से में रिग्गियो-बंधुओं को वापस लौटना पड़ा था। बाद के समाचारों से स्पष्ट हुआ था कि मैनहट्टन स्थिति बार्नेस & नोबेल के अपने मुख्यालय में लौटने के तत्काल बाद ही लेन रिग्गियो ने 'बुक प्रिडेटर' (पुस्तक शिकारी) नाम से वेबसाइट बनाने का आदेश दिया था। लेकिन उसके सहकर्मियों ने उसे समझा दिया था कि यह एक बुरा विचार था। चूँकि बार्नेस & नोबेल की प्रबंधकीय संरचना बहुत जटिल थी, इसीलिए उसे अपना वेब परिचालन शुरू करने में और अमेज़न को कुचलने की धमकी को धरातल पर उतारने में बहुत समय लग गया था और इस बीच जेफ बेजोस ने नवाचार व विस्तार को तूफानी गति से बढ़ाकर अमेज़न.कॉम को किसी भी चुनौती से निपटने के लिए पूरी तरह सक्षम बना लिया था।

इस बीच मार्च 1997 तक, अमेज़न.कॉम विश्व के 100 देशों में लगभग 3.40 लाख उपभोक्ता खाताओं से 3.20 करोड़ डॉलर का राजस्व अर्जित करने लगी थी और उसकी 1996 की पहली तिमाही से लेकर 1997 की पहली तिमाही तक बिक्री की चक्रवृद्धि दर 100 प्रतिशत को पार कर गई थी। दिसंबर 1995 में अमेज़न.कॉम पर दैनिक औसत आगंतुकों की संख्या 2200 थी, जो मार्च 1997 में 80,000 के स्तर पर पहुँच गई थी। बार-बार खरीदारी करने के लिए आनेवाले उपभोक्ताओं की संख्या बढ़ रही थी और कुल बिक्री आदेशों में उनकी हिस्सेदारी 40 प्रतिशत के स्तर पर थी। इतना ही नहीं, 'टाइम' पत्रिका ने '1996 के 10 सर्वोत्तम वेबसाइट' सूची में वेब पत्रिका सलोन (salon1999.com), प्रौद्योगिकी पत्रिका 'वायर' के वेब संस्करण (hotwired.com), लाइब्रेरी ऑफ़ कांग्रेस (rs6.loc.gov), घरेलू पाक-कला वेबसाइट एपीक्यूरियस (epicurious.com) के बाद अमेज़न.कॉम को पाँचवें स्थान पर रखा था। लेकिन शुद्ध घाटे को कम करने की दिशा में जेफ बेजोस को अभी सफलता नहीं मिली थी।

लेकिन 31 दिसंबर, 1996 को खत्म होनेवाले वित्त वर्ष में अमेज़न.कॉम ने 58 लाख डॉलर का शुद्ध घाटा अभिलेखित किया था, जो वित्त वर्ष 1997 की पहली तिमाही (31 मार्च तक) में ही 30 लाख डॉलर के स्तर पर आ चुका था—अर्थात् पिछले वर्ष की तुलना में लगभग दोगुना अधिक शुद्ध घाटे की तरफ बढ़ रहा था। तो फिर किस आधार पर जेफ बेजोस वालस्ट्रीट के निवेशकों को आकर्षित करने का मन बना रहा था? इसकी तह में जाने के लिए आपको अमेज़न.कॉम द्वारा आईपीओ आने से एक दिन पहले 14 मई, 1997 को अमेरिकी प्रतिभूति व विनिमय आयोग (यूएस सिक्योरिटीज एंड एक्सचेंज कमीशन/एसईसी) में जमा की गई विवरण-पत्रिका के आँकड़ों को ध्यानपूर्वक देखना होगा, जो इस प्रकार हैं—

अमेज़न.कॉम का वित्तीय विवरण (लाख डॉलर)								
परिचालन मद	5 जुलाई से 31 दिसंबर 1994	वित्त वर्ष 1995 (31 दिसंबर तक)	वित्त वर्ष 1996 (31 दिसंबर तक)	1996 की पहली तिमाही	1996 की दूसरी तिमाही	1996 की तीसरी तिमाही	1996 की चौथी तिमाही	1997 की पहली तिमाही
शुद्ध बिक्री	--	5.11	157.46	8.75	22.30	41.73	84.68	160.05
बिक्री लागत	--	4.09	122.87	6.95	17.53	32.62	65.77	124.84
सकल लाभ	--	1.02	34.59	1.80	4.77	9.11	18.91	35.21
विपणन व बिक्री व्यय	--	2.00	60.90	2.05	6.96	22.51	29.38	39.06
उत्पाद विकास व्यय	0.38	1.71	23.13	2.63	3.94	7.55	9.01	15.75
सामान्य व प्रशासनिक व्यय	0.14	0.35	10.35	0.48	1.63	3.77	4.47	11.42
कुल परिचालन व्यय	0.52	4.06	94.38	5.16	12.53	33.83	42.86	66.23
परिचालन घाटा	0.52	3.04	59.79	3.36	7.76	24.72	23.95	31.02
ब्याज आय	--	0.001	2.02	0.005	0.009	0.092	0.096	0.064
शुद्ध घाटा	0.52	3.03	57.77	3.31	7.67	23.80	22.99	30.38

स्रोत : अमेज़न.कॉम प्रारंभिक सार्वजनिक प्रस्ताव (आईपीओ) विवरण प्रत्रिका/ 14 मई, 1997

उपरोक्त सारणी में, विशेष रूप से 1996 की पहली तिमाही से लेकर 1997 की पहली तिमाही के बीच शुद्ध बिक्री सकल लाभ (ग्रॉस प्रॉफिट) व कुल परिचालन व्यय के आँकड़ों को देखें। तीनों ही मदों में हर तिमाही में 100 प्रतिशत की वृद्धि हो रही है। जी हाँ, जेफ बेजोस निवेशकों यही बताना चाहता था कि उसका बिक्री राजस्व भी बढ़ रहा है और वह बिक्री की लागत को भी नियंत्रित रखने में सक्षम है, इसीलिए वह सकल लाभ को उसी तेजी से बढ़ा पाने में सक्षम था। अब जहाँ तक परिचालन व्यय के बढ़ने का प्रश्न था, तो ऐसा हर विकासशील कंपनी में होता है। वैसे भी यह वाल स्ट्रीट में 'डॉटकॉम बुलबुला' फूलने का दौर था, जब अधिकांश निवेशक हर 'डॉटकॉम' कंपनी की स्वामित्व हिस्सेदारियों (शेयर ऑफ़ स्टॉक) में निवेश को जीवन में एक बार मिलनेवाले अवसर के रूप में देख रहे थे। इस दौर में उन कंपनियों ने भी भारी पूँजी उगाही कर पाने में सफल हो गई थी, जिन्होंने अभी कोई ठोस उत्पाद या सेवा को अंतिम रूप भी नहीं दिया था और अमेज़न.कॉम ने तो अपनी व्यापक संभावनाओं को ठोस धरातल पर प्रस्तुत कर दिखाया था।

अब देखिए कि जेफ बेजोस ने विवरण-प्रत्रिका में निवेशकों को कैसी संभावना का दर्शन कराया था—

"विश्व भर में पुस्तक उद्योग विशाल है, बढ़ रहा है और अपेक्षाकृत खंडित है। यूरोमोनिटर के अनुसार, 1996 में अमेरिकी पुस्तक की बिक्री लगभग 26 अरब डॉलर होने का अनुमान किया गया था और 2000 में लगभग 30 अरब डॉलर तक पहुँचने की उम्मीद है, जबकि विश्व भर में पुस्तक की बिक्री का अनुमान 1996 में लगभग 82 अरब डॉलर था और 2000 में लगभग 90 अरब डॉलर तक बढ़ने की संभावना है।

"अमेज़न.कॉम को ऑनलाइन पुस्तक खुदरा बिक्री के अवसर को भुनाने के लिए स्थापित किया गया था। कंपनी का मानना है कि खुदरा पुस्तक उद्योग कई आकर्षक कारणों से विशेष रूप से ऑनलाइन खुदरा बिक्री के लिए उपयुक्त है। एक ऑनलाइन पुस्तक विक्रेता के पास वस्तुत: असीमित ऑनलाइन आलमारी-स्थान होता है और वह कुशल खोज व पुनर्प्राप्ति अंतराफलक (इंटरफेस) के माध्यम से ग्राहकों को विशाल चयन का प्रस्ताव कर सकता है। पुस्तक बाजार में यह विशेष रूप से मूल्यवान् है, क्योंकि विभिन्न मदों की असाधारण संख्या, यहाँ तक कि सबसे बड़े भौतिक पुस्तक भंडार को भी उपलब्ध शीर्षकों की छोटी अल्पसंख्यक से अधिक को सस्ते संग्रहण से रोकती है।

"इसके साथ-साथ केंद्रीकृत वितरण व परिचालनों के माध्यम से एक बड़े व वैश्विक बाजार की सेवा करके ऑनलाइन पुस्तक विक्रेता पारंपरिक पुस्तक विक्रेताओं के सापेक्ष महत्त्वपूर्ण संरचनात्मक लागत के लाभ को प्राप्त कर सकते हैं। इससे भी अधिक कपड़ों या अन्य निजी उत्पादों के विपरीत उपभोक्ता ऑनलाइन जानकारी का उपयोग करते हुए पुस्तक खरीद का शिक्षित निर्णय कर सकते हैं। ऑनलाइन सारांशों, अंशों व समीक्षाओं के माध्यम से पुस्तकों को प्रभावी ढंग से चुना व नमूना किया जा सकता है और विभिन्न खुदरा विक्रेताओं के आर-पार लगातार गुणवत्ता मिल सकती है। इसके अतिरिक्त बारंबार पुस्तक खरीदनेवालों व इंटरनेट उपयोगकर्ताओं के बीच की जनसांख्यिकीय अतिव्याप्ति (डेमोग्राफिक ओवरलैप) उच्च है। इससे आगे ऑनलाइन पुस्तक-बिक्री में प्रकाशकों द्वारा सामना की गई महत्त्वपूर्ण अक्षमताओं व समस्याओं को दूर करने या कम करने की क्षमता है।

"अमेज़न.कॉम उत्कृष्ट सेवा का प्रस्ताव करने व ऑनलाइन भंडार प्रतिरूप में निहित महत्त्वपूर्ण मितव्ययताओं को हासिल करने के लिए प्रौद्योगिकी का उपयोग करने का उद्देश्य रखता है। कंपनी की रणनीति एक 'आर्थिक प्रतिरूप' की रचना करते हुए, जो पूँजी व अचल संपत्ति सघन परंपरागत पुस्तक खुदरा व्यापार से अधिक अच्छा है, मजबूत ब्रांड पहचान, ग्राहक निष्ठा व आपूर्तिकर्ता संबंधों का निर्माण करना है। कंपनी के नियोजित निवेश-स्तरों को देखते हुए लाभप्रदता को हासिल करना बहुत बड़े स्तर पर बढ़े हुए राजस्व स्तरों को पैदा करने व बनाए रखने की

कंपनी की क्षमता पर निर्भर करता है।"

हाँ, इस विवरण पत्रिका में जोखिम के भी कई घटक गिनाए गए थे, जैसे कि सीमित परिचालन इतिहास, संचित घाटा, अनुमानित क्षति, भविष्य के राजस्व की अनिश्चितता, तिमाही परिचालन परिणामों में संभावित उतार-चढ़ाव, मौसम आदि। लेकिन इन जोखिमों में सबसे बड़ी थी—बाजार प्रतिस्पर्धा। इस विवरण पत्रिका में जेफ बेजोस ने निवेशकों से स्पष्ट कर दिया था कि ऑनलाइन वाणिज्य का बाजार-खंड नया था, वह तेजी से विकसित हो रही थी और उसमें तीव्र प्रतिस्पर्धी भी थी, जो भविष्य में और अधिक तीव्र होनेवाली थी। इसके साथ ही, चूँकि इस बाजार-खंड में प्रवेश की बाधाएँ बहुत कम थीं, इसीलिए अपेक्षाकृत कम लागतों पर नए वेबसाइट के शुरू होने आशंका भी गहन थी और इन प्रतिस्पर्धियों में इनग्राम बुक ग्रुप, अमेरिका ऑनलाइन (एओएल) व माइक्रोसॉफ्ट कारपोरेशन द्वारा समर्थित वेबसाइट भी हो सकते थे और सिमोन & शुस्टर जैसे प्रकाशक सहित बार्नेस & नोबेल व बॉर्डर ग्रुप जैसी विशाल पुस्तक भंडार श्रृंखलाएँ भी। विशेष रूप से अमेज़न.कॉम की सफलता को देखकर बार्नेस & नोबेल व बॉर्डर ग्रुप ने तो निकट भविष्य में इंटरनेट वाणिज्य में पर्याप्त संसाधनों को समर्पित करने की अपनी नीयत की घोषणा भी कर दी थी। चूँकि उपरोक्त सभी कंपनियों की ब्रांड पहचान भी पुरानी थी और परिचालन का अनुभव भी और विपणन व विज्ञापन में झोंकने के लिए पर्याप्त संसाधन भी।

जी हाँ, जेफ बेजोस का अनुमान सही निकला था। अमेज़न.कॉम के आईपीओ को बाधित करने के उद्देश्य से बार्नेस एंड नोबल ने 12 मई, 1997 को अमेज़न पर मुकदमा दायर करते हुए आरोप लगाया कि अमेज़न का दावा है कि वह 'विश्व का सबसे बड़ा पुस्तक भंडार है', लेकिन यह "···एक पुस्तक भंडार नहीं है। यह एक पुस्तक दलाल है।" जेफ द्वारा इस मुकदमा को बाद में न्यायालय से बाहर निपटा लिया गया था और अमेज़न.कॉम की घोषणा को पहले की तरह ही अपने प्रतीक चिह्न के साथ बनाए रखा था।

इस बीच, मार्च 1997 के शुरू में ही मुख्य वित्तीय अधिकारी जॉय कोवे ने अमेज़न.कॉम के आईपीओ के लिए मुख्य हामीदार (अंडरराइटर) के चयन के लिए सबसे पहले मॉर्गन स्टैनले व गोल्डमैन सैक्स पर विचार किया था, लेकिन अंततः ड्यूश बैंक को चुन लिया था। फिर कोवे ने जेफ बेजोस के साथ संभावित निवेशकों को आकर्षित करने के लिए अमेरिका व यूरोप में यात्राएँ शुरू कर दी थीं। अमेज़न की अद्भुत सफलता को प्रस्तुत करने के लिए उनके पास पिछले तीन वर्षों के बिक्री के आँकड़े थे, जिनमें से पिछली पाँच तिमाहियों की अप्रत्याशित बिक्री वृद्धि दर के आँकड़े किसी को भी प्रभावित कर पाने सक्षम थे।

लेकिन जेफ बेजोस ने अपनी प्रस्तुति में अमेज़न.कॉम के अनूठे 'व्यापार-प्रतिरूप' (बिज़नेस मॉडल) को निवेशकों के बीच बहुत ही रोचक तरीके से रखा था। जेफ ने कहा था कि पारंपरिक खुदरा विक्रेताओं के विपरीत, अमेज़न.कॉम ने एक ऐसे व्यापार प्रतिरूप को विकसित किया था, जिसे 'ऋणात्मक परिचालन चक्र' (निगेटिव ऑपरेटिंग साइकिल) कहा जाता था। खरीदारों को माँग-आदेश देते समय ही अमेज़न.कॉम को अपने साख-पत्रक (क्रेडिट कार्ड) से भुगतान करना पड़ता था, जबकि अमेज़न.कॉम कुछ महीनों बाद पुस्तक-वितरकों को उसका भुगतान करता था। इस प्रकार, प्रत्येक बिक्री के साथ अमेज़न.कॉम के खाते में नकद राशि की मात्रा और अधिक बढ़ जाती थी, जो कंपनी को अपनी कार्यशील पूँजी व विस्तार की आवश्यकताओं को पूरी करने के काम आती थी।

जेफ का दूसरा तर्क यह था कि उपभोक्ताओं को प्रतिस्पर्धी छूट देने के बाद भी, अमेज़न.कॉम दूसरे किसी भी भौतिक पुस्तक भंडार की तुलना में अधिक लाभ सीमा (प्रॉफिट मार्जिन) अर्जित करने में सक्षम था, क्योंकि वह एक मुख्यालय व एक केंद्रीकृत गोदाम से विश्व भर के ग्राहकों की सेवा कर सकता था। इस प्रकार जॉय कोवे व

जेफ बेजोस की जोड़ी निवेशकों का भरोसा अर्जित करने में सफल रही थी। हाँ, इन दोनों को लगभग हर स्थान पर एक प्रश्न का सामना करना पड़ रहा था—क्या अमेज़न दूसरी श्रेणियों में विस्तार करेगा? लेकिन जेफ बेजोस ऐसी किसी भी संभावना को तत्काल अस्वीकार करते हुए कहता था कि उसका पूरा ध्यान पुस्तक पर ही केंद्रित था।

लेकिन 15 मई को आईपीओ आने से सात सप्ताह पहले प्रचार का यह क्रम बंद हो गया था, क्योंकि यह प्रतिभूति व विनिमय आयोग (एसईसी) द्वारा निर्धारित आईपीओ प्रक्रिया की 'शांत अवधि' थी। स्पष्ट है कि इस अवधि में जेफ बेजोस या अमेज़न के किसी अधिकारी को संचार माध्यमों से बात करने की अनुमति नहीं थी। इस दौरान जेफ को सात सप्ताह सात वर्षों जैसा लग रहा था। लेकिन संचार माध्यमों से दूर रहने की अनिवार्यता तब और अधिक दर्दनाक हो गई थी, जब आईपीओ से ठीक तीन दिन पहले बार्नेस एंड नोबेल अमेज़न.कॉम द्वारा 'विश्व का सबसे बड़ा पुस्तक भंडार' होने की घोषणा के खिलाफ न्यायालय में चला गया था। लेन रिग्गियो ने तो आईपीओ की प्रक्रिया को बाधित कर जेफ बेजोस को पाठ पढ़ाने की कोशिश की थी, लेकिन उसका यह दाँव भी उलटा पड़ा था। इससे आम निवेशकों के बीच अमेज़न.कॉम की मजबूत संभावना और भी उभरकर सामने आई थी। सभी को यही लगा था कि अमेज़न.कॉम अभी भले ही बार्नेस एंड नोबेल के सामने बहुत छोटा खिलाड़ी था, लेकिन उसमें दिग्गज पुस्तक भंडार शृंखला को पटकनी देने की क्षमता थी। इस प्रकार, जेफ के चुप रहने की वैधानिक अनिवार्यता भी उसके काम आ गई थी। उसे किसी को यह बताने की आवश्यकता नहीं पड़ी थी कि बार्नेस एंड नोबेल उसके साथ क्या कर रहा था!

वैसे जॉय कोवे व जेफ बेजोस को ड्यूश बैंक से 18 डॉलर का प्रस्ताव मूल्य हासिल करने में बहुत संघर्ष करना पडा था, क्योंकि अधिकांश वित्तीय विश्लेषक शुरुआती प्रस्ताव मूल्य 13 डॉलर प्रति स्वामित्व हिस्सेदारी को भी सनकी मूल्यांकन (30 करोड़ डॉलर) मान रहे थे। लेकिन जब 15 मई को 18 डॉलर प्रति स्वामित्व हिस्सेदारी पर अमेज़न.कॉम 30 लाख सामान्य स्वामित्व हिस्सेदारियों को सार्वजनिक कर 5.40 करोड़ डॉलर की पूँजी हासिल करने और कंपनी के मूल्यांकन को 42.90 करोड़ डॉलर के स्तर पर ले जाने में सफल रहा था। याद रहे कि अपनी शुरुआत के एक वर्ष बाद जब जेफ बेजोस ने अपने व्यवसायी मित्र की सहायता से सिएटल के निवेशकों से पहली बार पूँजी हासिल किया था तो अमेज़न का मूल्यांकन केवल 50 लाख डॉलर था; उसके एक वर्ष बाद जॉन डोएर ने उसका मूल्यांकन 6 करोड़ डॉलर किया और उसके एक वर्ष बाद कंपनी का मूल्यांकन सात गुना बढ़ गया था। इस प्रकार अमेज़न.कॉम ने कुल तीन वर्षों के अस्तित्व में पिछले दो वर्षों में अपने मूल्यांकन में 86 गुना की बढ़त की थी। अमेज़न.कॉम को रणनीतिक रूप से प्रौद्योगिकी कंपनी की बहुलतावाले नैस्डेक स्वामित्व विनिमय केंद्र (स्टॉक एक्सचेंज) में सूचीबद्ध किया गया था। चूँकि वित्तीय विश्लेषकों ने मूल्यांकन को बहुत अधिक बता दिया था, इसलिए पहले कारोबारी दिवस में प्रस्ताव मूल्य में कोई विशेष बढ़त नहीं हुई थी, लेकिन जेफ बेजोस, उसके माता-पिता, भाई-बहन सहित शुरुआती निवेशक माला-माल हो गए थे।

आईपीओ प्रक्रिया ने अमेज़न.कॉम को केवल ब्याज रहित पूँजी ही प्रदान नहीं की थी, वरन् जेफ बेजोस के अनुमान के अनुसार उसकी ब्रांड पहचान को आश्चर्यजनक ऊँचाई प्रदान की थी। अगले एक वर्ष में अमेज़न के बिक्री राजस्व में 900 प्रतिशत की वृद्धि हुई थी और नैस्डेक में अमेज़न.कॉम की स्वामित्व हिस्सेदारी का बाजार मूल्य 105 डॉलर पर चला गया था और कंपनी का मूल्यांकन 5 अरब डॉलर के ऊपर चला गया था, जो अमेरिका के दोनों सबसे बड़ी पुस्तक भंडार शृंखलाओं—बार्नेस एंड नोबेल व बॉर्डर्स ग्रुप दोनों के संयुक्त मूल्यांकन से अधिक था। और ऐसा तब हुआ था, जब आईपीओ से लेकर अब तक अमेज़न.कॉम ने अपने शुद्ध घाटा में अतिरिक्त 3 करोड़ डॉलर जोड़ लिया था। फिर निवेशक अमेज़न.कॉम के दीवाने क्यों हुए जा रहे थे? इसीलिए कि

वह इंटरनेट अश्वमेध का घोड़ा था, जिस पर जेफ बेजोस जैसा महारथी सवार था और वह सरपट दौड़ रहा था।

अमेज़न.कॉम के आईपीओ आने के लगभग एक माह बाद बार्नेस एंड नोबेल ने अपनी वेबसाइट BarnesandNobel.com शुरू किया था, लेकिन वह अपनी हाथी चाल में 'अश्वमेध घोड़ा' से प्रतिस्पर्धा नहीं कर सका था। एक वर्ष बाद ही 1998 में लेन रिग्गियो को अपनी वेबसाइट को अपनी मूल कंपनी से अलग करना पड़ा था और जर्मनी की दिग्गज प्रकाशन कंपनी बर्टेल्समैन से 20 करोड़ डॉलर का निवेश हासिल करना पड़ा और बाद में सार्वजनिक भी करना पड़ा था। लेकिन तब तक बहुत देर हो चुकी थी।



अध्याय-6

ई-वाणिज्य का 'वालमार्ट' सपना

विश्व के सबसे बड़े बाजार वालस्ट्रीट में जिस प्रकार इंटरनेट-आधारित कंपनियों के प्रति संस्थागत निवेशकों की सनक को देखते हुए, जेफ बेजोस के लिए यह अनुमान लगाना बहुत कठिन नहीं था कि जल्द ही लगातार फूलता जा 'डॉटकॉम बुलबुला' फटेगा और पूँजीबाजार को मंदी की चपेट में ले लेगा। यही कारण था कि जेफ अमेज़न.कॉम को शीघ्र-से-शीघ्र इतने बड़े स्तर पर ले जाना चाहता था, ताकि कंपनी अपने लगातार विस्तार की आवश्यकताओं के अधिकांश को स्वयं के बिक्री राजस्व से पूरा कर सके। इसके लिए जेफ ने अमेज़न.कॉम के शीर्ष प्रबंधन ढाँचे को अनुभवी कार्यकारियों से भरने का जो क्रम आईपीओ के पहले शुरू किया था, उसे आगे भी जारी रखा था। जी हाँ, अब जेफ बेजोसा के पास पर्याप्त ब्याज-रहित पूँजी थी; उसकी दृष्टि विश्व की सबसे बड़ी खुदरा कंपनी वालमार्ट पर थी और वह अमेज़न.कॉम को इंटरनेट वाणिज्य (ई-कॉमर्स) का 'वालमार्ट' बनाने के सपने को धरातल पर उतारने की दिशा में सधे कदम से आगे बढ़ने लगा था।

वैसे तो जेफ ने अमेज़न.कॉम के सबसे पहले कर्मचारी व प्रौद्योगिकी वास्तुकार शेल कफान को मुख्य प्रौद्योगिकी अधिकारी (सीटीओ) के रूप में पदोन्नत कर दिया था, लेकिन अब वह प्रौद्योगिकी दल की कमान ऐसे सुयोग्य सेनापति के हाथों में सौंपना चाहता था, जो अमेज़न.कॉम के लिए न केवल 'वालमार्ट' की तरह ही उच्च प्रौद्योगिकी सूचना-वितरण प्रणाली विकसित कर सके, वरन् उसे इंटरनेट का 'अभेद्य किला' भी बना देने में सक्षम हो; और उसकी दृष्टि रिचर्ड 'रिक' डालजेल पर अटक गई थी, जो उस समय वालमार्ट का उपाध्यक्ष—सूचना प्रणाली (वाइस प्रेसिडेंट—इनफार्मेशन सिस्टम्स) था।

जी हाँ, डालज़ेल 1990 में ही वालमार्ट में शामिल हुआ था और उसकी विशाल आपूर्ति व वितरण प्रणाली को स्वचालित करने के लिए उच्च प्रौद्योगिकी सूचना-वितरण प्रणाली को विकसित किया था और डालज़ेल ने इस जटिल अत्याधुनिक प्रणाली को शून्य स्तर से विकसित किया था, जो वालमार्ट संजाल के सभी आपूर्तिकर्ताओं, गोदामों व भंडारों को एक विशाल कंप्यूटर मंच से जोड़ता था और आपस में सही समय पर सूचनाओं के आदान-प्रदान की सुविधा प्रदान करता था। वालमार्ट में आने से पहले डालज़ेल प्रिंसटन (न्यू जर्सी) में आधारित विभिन्न सूचना प्रणालियों को एकीकृत करनेवाली नवाचारी कंपनी ई-सिस्टम्स में लगभग तीन वर्षों तक व्यवसाय विकास प्रबंधक (बिज़नेस डेवलपमेंट मैनेजर) के रूप में काम किया था। और उससे पहले डालज़ेल ने यूनाइटेड स्टेट्स मिलिट्री अकेडमी (वेस्ट पॉइंट, ऑरेंज काउंटी, न्यूयॉर्क) में स्नातक विज्ञान—अभियांत्रिकी (बी.एससी. इंजीनियरिंग) के बाद अमेरिकी सेना में सात वर्षों तक दूरप्रक्रियण अधिकारी (टेलीप्रोसेसिंग ऑफिसर) के रूप में काम किया था। सेना के कार्यकाल में वह कुछ वर्षों तक पोर्ट गैम्बल (किट्सप काउंटी, वाशिंगटन) व बाद में पश्चिमी जर्मनी में अवस्थित रहा था। रिक डालज़ेल का जन्म 1957 में जॉर्जटाउन (केंटकी) में हुआ था।

वास्तव में आईपीओ के प्रचार-अभियान के दौरान जेफ जब अपने मुख्य वित्तीय अधिकारी (सीएफओ) जॉय कोवे के साथ विभिन्न शहरों की यात्रा पर था, तब दोनों ने रिक डालज़ेल को पटाने की कोशिशें शुरू की थीं। हँसमुख चाल-ढ़ाल, धीमे दक्षिण अमेरिकी स्वर व पूरे वर्ष शॉर्ट्स पहनवे से लगाव रखनेवाला रिक डालज़ेल अंतत: अमेज़न.कॉम का क्रांतिकारी प्रौद्योगिकी वास्तुकार प्रमाणित होनेवाला था और अपने एक दशक के कार्यकाल में

इस वेबसाइट के प्रौद्योगिकी विकास में जेफ बेजोस से 2 अरब डॉलर का निवेश करानेवाला था। लेकिन तब उसने कोवे व जेफ के प्रस्ताव को ठुकरा दिया था; संभवत: यह सोचकर कि कहाँ विश्व की सबसे बड़ी खुदरा भंडार शृंखला वालमार्ट और कहाँ अमेज़न.कॉम! (जी हाँ, 1995 के अंत तक, वालमार्ट 1995 छूट भंडार, 239 सुपरसेंटर, 433 सैम'स क्लब व 276 अंतरराष्ट्रीय भंडारों से 93.6 अरब डॉलर का बिक्री राजस्व अर्जित कर रहा था, जो 1997 के अंत में 118.1 अरब डॉलर का कीर्तिमान स्थापित करने जा रहा था.) लेकिन, अमेज़न.कॉम के आईपीओ को लेकर जिस प्रकार वालस्ट्रीट में उत्साह का वातावरण बनता जा रहा था, ऐसे में जब जॉय कोवे व जेफ बेजोस ने उसे कई बार आग्रह किया था तो उन्हें बार-बार मना कर देने के बाद रिक ने महसूस किया था कि उसे अंतिम फैसला करने से पहले अपनी आँखों से अमेज़न.कॉम को देखना चाहिए था।

और एक दिन जब वह अमेज़न.कॉम के मुख्यालय जाने के उद्देश्य से सिएटल हवाई अड्डे पर उतरा था तो उसे पता चला था कि विमान सेवा कंपनी ने उसका सामान खो दिया था। फिर रिक डालज़ेल ने होटल कर्मचारी से कोट व टाई उधार ली थी और कार्यालय खुलने के मानक समय 9.00 बजे अमेज़न.कॉम के मुख्यालय पहुँच गया था। लेकिन रिक को वहाँ कोई नहीं मिला था। वालमार्ट के विपरीत, अमेज़न के कर्मचारी देर रात तक काम करते थे और देर तक सोते थे, इसीलिए वे सुबह में कार्यालय देर से आते थे। थोड़ी प्रतीक्षा के बाद जब जेफ बेजोस वहाँ पहुँचा था, तब वह डालज़ेल के साथ बातचीत के लिए बैठा था। बातचीत अभी शुरू ही हुई थी और दोनों कॉफ़ी के कुछ घूँट ही पीए थे कि अचानक जेफ की कॉफ़ी की पूरी प्याली डालज़ेल के कोट पर उलट गई थी—वही कोट, जो उसने होटल कर्मचारी से उधार ली थी। (बाद में जेफ बेजोस ने रहस्योद्घाटन किया था कि उसने जानबूझकर पूरी कॉफ़ी उस पर उड़ेली थी।) इस प्रकार की भद्दी शुरुआत के बाद भी वह जेफ बेजोस की दूरदृष्टि व सम्मोहक व्यक्तित्व से प्रभावित हुए बिना नहीं रह सका था। लेकिन उसने अपनी तरफ से ऐसा कुछ भी प्रकट नहीं होने दिया था कि वह जेफ से प्रभावित था और यह भी स्पष्ट नहीं किया था कि वह अमेज़न में आने के बारे में विचार करेगा या नहीं! वैसे जेफ ने भी उससे ऐसी कोई अपेक्षा नहीं की थी; वह तो बस डालज़ेल को यह बताने की कोशिश कर रहा था कि अमेज़न.कॉम शीघ्र ही ई-वाणिज्य (इंटरनेट कॉमर्स) का 'वालमार्ट' प्रमाणित होने जा रहा था।

सिएटल से बेंटनविल (अरकंसास)—वालमार्ट का जन्मस्थान व मुख्यालय--लौटने के बाद भी अपने कार्य में व्यस्त हो जाने के बाद भी रिक डालजेल के मस्तिष्क में बार-बार जेफ बेजोस की बातें ही घूम रही थीं। रिक ने वालमार्ट के तत्कालीन कार्यकारी उपाध्यक्ष—व्यापार (एग्जीक्यूटिव वाइस प्रेसिडेंट—मर्केंडाइज) हेरोल्ड ली स्कॉट (जो जनवरी 2000 से जनवरी 2009 तक वालमार्ट के अध्यक्ष व मुख्य कार्यकारी अधिकारी के रूप में ऐतिहासिक उत्तरदायित्व सँभालनेवाला था) से अमेज़न.कॉम के बारे में बिना किसी संदर्भ के बातचीत की थी तो स्कॉट ने टिप्पणी की थी कि वह एक नया विचार था, लेकिन उसकी संभावना सीमित थी। ली स्कॉट ने सिंतबर 1979 में सहायक निदेशक—परिवहन (असिस्टेंट डायरेक्टर—ट्रांसपोर्टेशन) के रूप में वालमार्ट में अपनी सेवा शुरू की थी और बाद में उपाध्यक्ष—संभार-तंत्र (लोजिस्टिक्स) व वितरण (डिस्ट्रीब्यूशन) का उत्तरदायित्व भी सँभाला था। इतना ही नहीं, वालमार्ट के तत्कालीन मुख्य परिचालन अधिकारी (चीफ ऑपरेटिंग ऑफिसर/ सीओओ) डोनाल्ड जी. 'डॉन' सोडरक्विस्ट का भी मानना था कि उस समय अमेज़न.कॉम जिस व्यापारिक प्रतिरूप--अपनी स्वयं की वस्तु-सूची (इन्वेंटरी) भंडार के बिना—पर काम कर रहा था, वह 10 करोड़ डॉलर के बिक्री राजस्व स्तर तक पहुँचते-पहुँचते ध्वस्त हो जाएगा, क्योंकि उसके लिए उससे बड़े व्यापार को सँभाल पाना संभव नहीं हो सकेगा। सोडरक्विस्ट ने रिक डालज़ेल को यह भी आश्वस्त किया था कि वह वालमार्ट परिवार के उन दर्जन भर पेशेवरों के

शीर्ष प्रबंधन दल का सदस्य था, जिस पर कंपनी का अटूट भरोसा था। साथ ही सोडरक्विस्ट ने यह अमंगलकारी चेतावनी भी दी थी कि यदि रिक छोड़ने का निर्णय करता है तो वह फिर वालमार्ट परिवार का हिस्सा नहीं रहेगा। इसका तात्पर्य यह था कि यदि रिक छोड़ेगा तो वालमार्ट उसके पेशेवर भविष्य के लिए कानूनी बाधाएँ भी उत्पन्न कर सकता था। (ऐसा सचमुच में होने भी वाला था।)

रिक को स्कॉट व सोडरक्विस्ट की सलाह उचित लगी थी और उसने अपने काम पर ध्यान केंद्रित करने की कोशिशें भी शुरू कर दी थी। लेकिन वह अमेज़न.कॉम संभावनाओं के बारे में जेफ बेजोस की दूरदर्शिता व उसके सम्मोहक व्यक्तित्व को चाहकर भी भूल नहीं पा रहा था। 1997 की शुरुआत में वालमार्ट स्टोर्स व सैम'स क्लब भी ई-वाणिज्य की दिशा में अपने कदम बढ़ा था, लेकिन डालज़ेल बहुत अच्छी तरह से देख पा रहा था कि उन प्रयासों को कंपनी का पूरा समर्थन नहीं मिल पा रहा था। ऐसे में उसे वालमार्ट में रहते हुए उसे ई-वाणिज्य के प्रति अपनी 'आसक्ति' को 'यथार्थ प्रेम' में बदलने का अवसर मिलने की कोई संभावना नहीं दिख रही थी। वह इसी ऊहापोह में अपना समय बिता रहा था। चूँकि वह कई बार जॉय कोवे व जेफ बेजोस के आग्रह को ठुकरा चुका था, इसीलिए अब वह फिर से बातचीत शुरू करने का नैतिक साहस भी नहीं जुटा पा रहा था।

इसके विपरीत रोचक तथ्य यह है कि जेफ बेजोस ने अभी रिक डालज़ेल को अमेज़न.कॉम में लाने का मोह पूरी तरह नहीं त्यागा था। वैसे तो वह वैकल्पिक उम्मीदवार की तेजी से खोज कर रहा था, लेकिन उसने जॉय कोवे को रिक की पत्नी कैथरीन से लगातार दूरभाष संपर्क बनाए रखने का निर्देश दिया हुआ था; और अपने निवेशक-निदेशक जॉन डोएर—सिलिकॉन वैली में प्रतिभा खोजी उद्यम पूँजी निवेशक के रूप में बहुचर्चित—को भी रिक पर अपनी सम्मोहन कला का प्रयोग करने का आग्रह किया था। इतना ही नहीं, इसी क्रम में एक दिन रिक डालज़ेल को चौंकाने के उद्देश्य से जॉय कोवे के साथ जेफ बेजोस बेंटनबिल जा धमका था और उसे रात के भोजन पर आमंत्रित किया था। खाने के बाद एक बार डालज़ेल अमेज़न.कॉम में शामिल होने को तैयार भी हो गया था, फिर उसका मन बदल गया था और उसने कहा था कि अरकंसास से अपने परिवार को बाहर ले जाना पाना संभव नहीं होगा। बात आई-गई सी हो गई थी। जॉय व जेफ बिना कोई जिद किए वापस आ गए थे।

लेकिन उसके बाद डालज़ेल के लिए अमेज़न व जेफ बेजोस को भुलाकर अपने काम में ध्यान केंद्रित कर पाना संभव नहीं रह सका था और वह लगभग हर दिन अपनी पत्नी से अमेज़न.कॉम के बारे में बातें करने लगा था। उसकी पत्नी को लगा था कि डालज़ेल पर अमेज़न का जुनून सवार हो गया था; तब उसने खीझकर कहा था—'फिर तुम अभी तक वालमार्ट में क्यों हो?' संभवत: वह अपनी पत्नी से यही सुनना चाहता था और अंतत: अगस्त 1997 में उसने जेफ बेजोस के प्रस्ताव को स्वीकार कर लिया था। लेकिन जिस दिन डालज़ेल वालमार्ट में अपने कार्यालय से अपना व्यक्तिगत सामान एकत्र कर रहा था, वहाँ स्वयं कंपनी का तत्कालीन मुख्य सूचना अधिकारी खड़ा रहा था और उसके साथ बाहर तक गया था।

जी हाँ, अब डालज़ेल वालमार्ट परिवार का विश्वसनीय सदस्य नहीं रह गया था और कंपनी सुनिश्चित करना चाहती थी कि वह अपने साथ कोई संवेदनशील जानकारी न ले जा सके। लेकिन तब संभवत: डालज़ेल मन-ही-मन मुसकरा होगा, क्योंकि उसका मस्तिष्क उसी के पास था, जिसे वालमार्ट अपने पास नहीं रख सकता था। और अब वह अपना वही मस्तिष्क अमेज़न.कॉम को समर्पित करनेवाला था—मुख्य सूचना अधिकारी के रूप में?

अगस्त 1997 में, काम शुरू करने के पहले दिन से ही रिचर्ड 'रिक' डालज़ेल अमेज़न.कॉम में 'जे टीम' (जेफ बेजोस कार्यदल) का प्रमुख सदस्य बन गया था। तेजी से नियुक्ति कर बड़े कार्यदल को व्यवस्थित करने और महत्त्वाकांक्षी उद्देश्यों को पूरा करने में निपुण वह अनुभवी प्रबंधक था। वह बैठकों में नियमित रूप से जेफ बेजोस

के ठीक बगल में बैठता था, क्योंकि वह संस्थापक के सर्वोत्तम विचारों को कार्यान्वित करने का प्रभारी था। संभवत: जेफ उसे जान-बूझकर अपने पास बिठाता था, क्योंकि वह जानता था कि उसके व्यापक विचारों को यदि कोई सबसे तेजी से व्यावहारिक रूप से कार्यान्वित कर सकता था तो वह रिक डालज़ेल ही था, क्योंकि वह हमेशा ही बड़े विचारों को ही धरातल पर लाने का काम करता रहा था। और जेफ को संभवत: यह भी पता था कि रिक विशाल परियोजनाओं को ही ठीक प्रकार से पूरा कर सकता था, क्योंकि उसका दृष्टिकोण ही वैसा हो गया था और रिक ने कभी जेफ को निराश भी नहीं होने दिया था!

…और, रिक डालज़ेल का आना अमेज़न.कॉम व जेफ बेजोस के लिए प्रौद्योगिक वरदान प्रमाणित हुआ था तो उसके प्रथम कर्मचारी व मूल प्रौद्योगिकी वास्तुकार शेल कफान के पेशेवर भविष्य के लिए ग्रहण। आईपीओ आने से पहले एक दिन जेफ अपने मूल साझीदार कफान को सैर पर ले गया था और उसे समझाने की कोशिश की थी कि कंपनी को अधिक गहरे तकनीकी प्रबंधन की आवश्यकता थी और उसे मुख्य प्रौद्योगिकी अधिकारी (सीटीओ) बनने के लिए कहा था। तब कफान को यही लगा था कि जेफ ने उसकी पदोन्नति की थी, लेकिन तथ्य यह था कि जेफ ने ऐसा कर कफान के प्रत्यक्ष कार्यकारी अधिकार को समेटकर उसे सलाहकार की भूमिका में ला खड़ा किया था। उसके पास न तो कोई बजट था और न ही कोई प्रत्यक्ष उत्तरदायित्व। कफान ने कुछ दिनों तक इसके बारे में सोच-विचार किया था और जेफ के समक्ष अपनी आपत्ति भी प्रस्तुत की थी। लेकिन बाद में कफान ने बताया था कि जेफ ने उसकी आपत्तियों को अनसुना कर दिया था।

वैसे तो कफान अलगे दो वर्षों तक सीटीओ के रूप में अमेज़न.कॉम की शीर्ष प्रबंधन समिति का हिस्सा बना रहा था, लेकिन उसकी कोई व्यावहारिक भूमिका नहीं रह गई थी। जेफ ने उसे प्रथम कर्मचारी व मूल साझीदार का सम्मान देकर व्यावहारिक कार्य से बाहर कर दिया था। वह सार्वजनिक रूप से उसके कार्य की सराहना भी करता रहा था और उसे अपने साथ कई फैसलों में भी शामिल करता था, लेकिन अमेज़न.कॉम की प्रौद्योगिकी की कमान मुख्य सूचना अधिकारी रिक डालज़ेल के हाथों में चली गई थी और उसके नीचे उपाध्यक्ष—अभियांत्रिकी के रूप में जोएल स्पिएगेल अहम भूमिका निभाने लगा था। दोनों बड़ी प्रौद्योगिकी कंपनियों की आतंरिक राजनीति के निपुण खिलाड़ी थे। जोएल स्पिएगेल ने दो वर्ष हेवलेट पैकार्ड, नौ वर्ष एप्पल कंप्यूटर व दो वर्ष माइक्रोसॉफ्ट में शीर्ष प्रबंधन भूमिकाओं में बिताया था। इनकी तुलना में शेल कफान निपट सज्जन व्यक्ति था, जो केवल काम करना भर जानता था और उसमें नेतृत्व की क्षमता का अभाव था। जेफ बेजोस ने 'इंटरनेट का वालमार्ट' बनने के सपने को साकार करने के लिए आईपीओ से पहले ही बड़ी कंपनियों के निपुण खिलाड़ियों को शीर्ष प्रबंधन दल का हिस्सा बना लिया था तो स्वाभाविक रूप से जेफ ने कफान को दल में कोई नेतृत्वकारी भूमिका नहीं दी थी।

जेफ तो बस कफान को दिए अपने वचन को निभा रहा था कि वह आजीवन अमेज़न.कॉम का कर्मचारी बना रहेगा। ऐसे में कफान अपने कार्यकाल का पाँच वर्ष पूरा होने की प्रतीक्षा कर रहा था, जब उसको अपनी स्वामित्व हिस्सेदारी की अंतिम किश्त प्राप्त होनेवाली थी। अंतत: उसने कार्यालय जाना भी छोड़ दिया था और सितंबर 1999 तक अमेज़न.कॉम का औपचारिक कर्मचारी बना रहा था। वैसे तो जेफ बेजोस हमेशा शेल कफान को अमेज़न.कॉम के इतिहास का सबसे महत्त्वपूर्ण व्यक्ति कहता रहा था, लेकिन कफान उसकी प्रशंसा को 'विश्वासघात' ही समझता-कहता रहा था। लेकिन जेफ को केवल कफान का नहीं, अमेज़न.कॉम के निवेशकों को दिए वचन को भी निभाना था…और ऐसा अमेज़न.कॉम के लगातार आगे बढ़ाने से संभव हो सकता था, भले ही इसके लिए उसे कफान जैसे 'महत्त्वपूर्ण' व्यक्तियों को भी राह से हटाना पड़ा था।

यदि इन आँकड़ों को ध्यानपूर्वक देखें तो स्पष्ट हो जाता है कि जेफ बेजोस ने रिक डालज़ेल को अमेज़न.कॉम

की नई प्रौद्योगिकी रणनीति व ढाँचा विकसित करने का कमान क्यों सौंपा था! जी हाँ, डालज़ेल की कमान में जेफ बेजोस अगले एक दशक में प्रौद्योगिकी विकास पर 2 अरब डॉलर खर्च करनेवाला था। जब नवंबर 2007 में डालज़ेल सेवानिवृत्त हुआ था, तब अमेज़न.कॉम का बिक्री राजस्व 10.7 अरब डॉलर था; सक्रिय उपभोक्ता-खातों की संख्या 6.90 करोड़ से अधिक थी; पुस्तक सहित बिक्री होनेवाली उत्पाद-शृंखलाओं की संख्या 42 लोग गई थी; अमेज़न.कॉम 11 लाख से अधिक विक्रेताओं का बिक्री-मंच बन गया था; प्रक्रिया-सामग्री अभियंताओं (सॉफ्टवेयर इंजिनियर) की लगातार बढ़ती जा रही सेना ने अमेज़न.कॉम को प्रौद्योगिक-क्षमता को लगातार नई ऊँचाइयों पर पहुँचा दिया था, जिसने 'अमेज़न वेब सर्विसेज' को विश्व की सबसे बड़ी कंप्यूटर-आधारभूत ढाँचा कंपनी के रूप में विकसित होने का मार्ग प्रशस्त किया था।

चूँकि जेफ बेजोस ने अपने 'इंटरनेट का वालमार्ट' के महान् सपने को साकार करने के लिए रिक डालज़ेल को अमेज़न.कॉम के मुख्य सूचना अधिकारी (सीआईओ) बनाया था, इसीलिए उसकी चुनौतियों में बहुत अधिक थीं। जो सबसे बड़ी तात्कालिक समस्या रिक की रात की नींद उड़ा रही थी, वह यह सुनिश्चित करने कि चिंता थी कि अमेज़न.कॉम उचित रूप से अपने ग्राहकों की देखभाल कर पा रहा है। वास्तव में जेफ बेजोस ने शुरू से ही अमेज़न.कॉम के व्यवसाय का मूल-मंत्र बना रखा था—'अपने ग्राहकों को खुश रखना और उन्हें खरीद-निर्णय में मदद करना।'

उस समय अमेज़न.कॉम के ग्राहकों की कुल संख्या 3 करोड़ से ऊपर थी और जेफ बेजोस शीघ्र ही उसे वालमार्ट की 'एवरीथिंग स्टोर' के साथ-साथ स्वतंत्र विकेताओं के ई-वाणिज्य मंच के रूप में विकसित करना चाहता था, ताकि वर्तमान उपभोक्ताओं को उनकी आवश्यकताओं की हर प्रकार वस्तुएँ उपलब्ध हों और स्वतंत्र विक्रेता भी उन उपभोक्ताओं को अपनी वस्तुएँ बेच सकें। लेकिन यह बहुत बड़ी चुनौती थी, जिसमें लगातार नवाचार की आवश्यकता थी और भारी पूँजी व मानव-संसाधन निवेश के साथ-साथ बहुत अधिक समय भी लगाना था। लेकिन इसके लिए सबसे अधिक महत्त्वपूर्ण था अमेज़न.कॉम को संपूर्ण रूप से नए व्यापक आधारभूत ढाँचे पर स्थानांरित करना और वह भी तत्कालीन कार्यप्रणाली में किसी भी प्रकार का कोई व्यवधान उत्पन्न किए बिना। अपना काम सँभालते ही डालज़ेल को अच्छी तरह से समझ आ गया था कि अमेज़न.कॉम का मूल व्यवसाय अपने ग्राहकों को उनकी आवश्यकता की कोई भी चीज खोज पाने में मदद करना था। इसके लिए सबसे पहली आवश्यकता थी—हर व्यक्ति विशेष ग्राहक के लिए ऐसा विशिष्ट भंडार बनाने की, जो हर समय बदलता रहे। इस प्रकार रिक डालज़ेल ने अमेज़न.कॉम के मूल उद्देश्य की पूर्ति व लाभ के लिए विशेष प्रकार के ग्राहक संबंध प्रबंधन (कस्टमर रिलेशनशिप मैनेजमेंट/सीआरएम) व वैयक्तिकरण प्रौद्योगिकी (पर्सनलाइजेशन टेक्नोलॉजी) का उपयोग विकसित करने के दिशा में तेजी से काम शुरू कर दिया था।

वास्तव में 1998 के अंत तक, जेफ बेजोस ने प्रमाणित कर दिया था कि उसका ई-वाणिज्य प्रतिरूप—अमेज़न.कॉम किसी भी भौतिक पुस्तक भंडार शृंखला से प्रतिस्पर्धा करने में सक्षम था—कम-से-कम बिक्री राजस्व अर्जित करने के संदर्भ में ही, भले ही लाभदायकता में नहीं। जी हाँ, तब तक अमेज़न.कॉम के कर्मचारियों की संख्या 1600 हो चुकी थी और कंपनी का प्रति व्यक्ति वार्षिक राजस्व 3,75,000 डॉलर के स्तर पर पहुँच चुका था। रोचक तथ्य यह है कि बार्नेस एंड नोबेल के कर्मचारियों की कुल संख्या 27,000 थी, जो अमेज़न.कॉम के कर्मचारियों की तुलना में प्रति व्यक्ति एक-तिहाई से कम राजस्व अर्जित कर पा रही थी। ध्यान रहे कि 1995 में अपनी शुरुआत के बाद से ही अमेज़न.कॉम औसतन 72 दिनों बाद अपने बिक्री राजस्व को दोगुना करती आ रही थी और 1998 के अंत में भी उसके बिक्री राजस्व की वार्षिक वृद्धि दर 300 प्रतिशत से अधिक थी। इसके उलट

बार्नेस व नोबेल की वार्षिक राजस्व वृद्धि दर केवल 10 प्रतिशत ही थी। इतना ही नहीं, अमेज़न.कॉम हरेक 15 दिनों में, अर्थात् वर्ष में 24 बार अपनी भंडार वस्तु-सूची को बदल पाने में सक्षम थी, जबकि बार्नेस एंड नोबेल ऐसा तीन बार ही कर पाता था।

वैसे तो रिक डालज़ेल के कार्यभार सँभालने के बाद से ही जेफ बेजोस ने पुस्तक के अतिरिक्त अन्य उत्पादों में भी अमेज़न.कॉम के विस्तार की योजना की तैयारियाँ तेज कर चुका था, लेकिन उसने जून 1998 में सीडी (कॉम्पैक्ट डिस्क) की बिक्री के लिए अमेज़न.कॉम मंच पर संगीत-भंडार (म्यूजिक स्टोर) का शुभारंभ कर दिया था। संगीत-सीडी बेचने के लिए भी जेफ ने बिल्कुल पुस्तक-बिक्री का प्रतिरूप अपनाया था। जी हाँ, उस ऑनलाइन संगीत भंडार में ग्राहकों को खरीदने के लिए 1,25,000 सीडी शीर्षकों की जानकारियाँ उपलब्ध कराई गई थीं, जो अधिकांश भौतिक संगीत भंडारों में प्रस्तुत सीडी-शीर्षकों से 10 गुना अधिक थीं। और भारी छूट दरों पुस्तक खरीने के आदी हो चुके अपने ग्राहकों को अमेज़न.कॉम ने संगीत सीडी खरीदने के लिए भी 40 प्रतिशत की छूट का प्रस्ताव किया था। इस भंडार में पेशेवर व ग्राहक समीक्षाओं, सर्वाधिक बिक्री करनेवाली सीडी की सूची व अनुशंसाओं के साथ-साथ विशेष रूप से संगीत-संग्रह की रचना करनेवाले ग्राहकों के लिए 'अनिवार्य' सूची भी प्रस्तुत की गई थी। इसके अतिरिक्त 2,25,000 गीतों की ध्वनि-कतरनें (साउंड क्लिप) भी प्रस्तुत की गई थीं।

लेकिन इससे पूर्व, 27 अप्रैल, 1998 को जेफ बेजोस ने तीन नेतृत्वकारी इंटरनेट कंपनियों—बुकपेजेज लिमिटेड, टेलीबुक इंकॉरपोरेटेड व इंटरनेट मूवी डेटाबेस लिमिटेड का अधिग्रहित करने की घोषणा की थी। उस समय बुकपेजेज (www.bookpages.co.uk) यूनाइटेड किंगडम की प्रमुख ऑनलाइन पुस्तक भंडार थी, जो अपने ग्राहकों को यूनाइटेड किंगडम में मुद्रित-प्रकाशित 12 लाख पुस्तकों की खरीद की सुविधा प्रदान कर रही थी। टेलीबुक (www.telebuch.de) जर्मनी की सबसे बड़ी ऑनलाइन पुस्तक भंडार थी, जो जर्मन भाषा की 4,00,000 पुस्तक शीर्षकों की बिक्री कर रही थी। यूनाइटेड किंगडम आधारित इंटरनेट मूवी डेटाबेस (आईएमबीडी) फिल्म व टेलीविजन सबंधी जानकारियों की व्यापक ऑनलाइन भंडार थी। इन तीनों अधिग्रहणों की कुल लागत 5.50 करोड़ आई थी, जिनमें नकद भुगतान के अतिरिक्त अमेज़न.कॉम के कुल 5.40 लाख स्वामित्व हिस्सेदारियाँ (शेयर ऑफ़ स्टॉक) भी जारी किए गए थे।

इन अधिग्रहणों के कुछ ही समय बाद जब संगीत-सीडी भंडार का शुभारंभ हुआ था, तब जेफ बेजोस ने अपनी वास्तविक महत्त्वाकांक्षा को पहली बार इस प्रकार सार्वजनिक किया था—

"हमारी रणनीति एक इलेक्ट्रॉनिक वाणिज्य गंतव्य बनना है। जब कोई व्यक्ति ऑनलाइन कुछ खरीदने के बारे में सोचता है, भले ही ऐसा कुछ, जो हम नहीं रखते हैं, हम चाहते हैं कि वे हमारे पास आएँ। हम ऑनलाइन लोगों के लिए उन चीज़ों को पाना व खोजना करना आसान बनाना चाहते हैं, जिन्हें वे संभवत: ऑनलाइन खरीदना चाहते हैं, भले ही वह न हों, जो उन्हें बेचते हैं।"

इतना ही नहीं, जेफ बेजोस ने यह भी स्पष्ट किया था कि यह ऐसा कुछ था, जिसकी वह हमेशा से योजना बनाता आ रहा था, भले ही इसके बारे में कुछ ही लोगों को पहले से पता था। वैसे तो, जेफ ने 'वालमार्ट' का नाम नहीं लिया था, लेकिन उसने अपनी बातों से परोक्ष रूप से स्पष्ट कर दिया था कि कि 'इंटरनेट का वालमार्ट' ही बनना चाहता था। जहाँ तक पुस्तक के बाद संगीत सीडी में विस्तार का विषय था, तो जेफ ने बाद में एक साक्षात्कार में स्पष्ट किया था कि अमेज़न.कॉम शुरू से ही उन सभी चीजों को बेचने की योजना बनाता आ रहा था, जिसमें उसे अपने ब्रांड नाम, अपनी कुशलताओं व ग्राहक-आधार को भुनाने के अवसर मिले और संगीत सीडी वैसा ही उत्पाद था, जिसमें कंपनी तीनों का लाभ उठा सकती थी। इस प्रकार संगीत सीडी में अमेज़न.कॉम के विस्तार को जेफ ने

स्वाभाविक बताया था।

इसके लिए अमेज़न.कॉम के मूलभूत प्रौद्योगिकी ढाँचे में बहुत बड़े बदलाव की आवश्यकता नहीं हुई थी, क्योंकि रिक डालज़ेल के नेतृत्व में अमेज़न की मूल खरीद प्रणाली '1-क्लिक' को उन्नत बना दिया था और ग्राहक एक ही खरीदारी-टोकरी (शौपिंग बास्केट) में पुस्तक व संगीत सीडी दोनों ही खरीद कर अपने साख-पत्रक (क्रेडिट कार्ड) से भुगतान कर सकते थे। कुल मिलाकर ग्राहकों को कुछ भी नया नहीं करना पड़ता था—बस उसे पुस्तक चाहिए या संगीत सीडी, बस एक बार क्लिक करने भर की आवश्यकता थी। हाँ, संगीत सीडी भंडार का शुभारंभ करने से पहले अमेज़न.कॉम ने अपने ग्राहकों से 'अपने सपने का संगीत भंडार' बनाने का निमंत्रण-पत्र अवश्य भेजा था और लगभग 20,000 ग्राहकों इसका प्रत्युत्तर भी दिया था। जेफ के लिए यह प्रतिपुष्टि (फीडबैक) अमूल्य प्रमाणित हुई थी। ग्राहकों ने बस वही अपेक्षाएँ प्रकट की थी जो वे अमेज़न पुस्तक से करते थे—चुनाव के व्यापक विकल्प, सस्ती कीमतें व उसे प्राप्त करने की सुविधा, और यही तीसरा कारण 'प्राप्त करने की सुविधा' था कि जेफ ने संगीत भंडार को भी मूल अमेज़न पुस्तक भंडार में एकीकृत करने का निर्णय लिया था।

निश्चित रूप से जेफ बेजोस के लिए संगीत सीडी बिक्री दूसरा नया व्यवसाय था, जिससे उसे निपटना था, लेकिन याद रहे कि जब वह ऑनलाइन खुदरा कारोबार शुरू करने से पहले बाजार-संभावनाओं का सर्वेक्षण किया था, तो उसने संगीत सीडी को अपनी प्राथमिकता-सूची में पुस्तक के बाद दूसरे स्थान पर रखा था। यही कारण था कि संदेहवादियों द्वारा आशंकाएँ प्रकट करने के बाद भी जेफ इस व्यवसाय की संभावनाओं को लेकर आत्मविश्वस्त था। इस बाजार-खंड में उसे दो प्रतिस्पर्धियों--CDNOW.com व n2k.com का भी सामना करना था। ये कंपनियाँ भी ठीक उसी समय बाजार में आई थीं, जब जेफ ने पुस्तक की बिक्री शुरू की थी। ऐसे में जब अमेज़न.कॉम ने संगीत सीडी की बिक्री शुरू की थी, तब उसकी भंडार वस्तु-सूची सीडीनाउ.कॉम की तुलना में आधी भी नहीं थी। इतना ही नहीं, अमेज़न.कॉम से प्रतिस्पर्धा के लिए इन दोनों कंपनियों ने विलय भी कर लिया था।

रोचक तथ्य यह है कि जिस वालस्ट्रीट जर्नल ने ऑनलाइन पुस्तक बिक्री में क्रांतिकारी प्रयोग के लिए अमेज़न.कॉम को अपने पहले पृष्ठ पर विशेष आलेख के साथ प्रोत्साहित किया था, उसी ने अब यह आशंका प्रकट की थी कि जेफ ने बहुत जोखिमपूर्ण कदम बढ़ाया था, जिससे पुस्तक व्यवसाय में उसकी पकड़ व ब्रांड-पहचान कमजोर हो सकती थी। मेरिल लिंच में इंटरनेट व्यवसाय के विशेषज्ञ व स्वामित्व विश्लेषक जोनाथन कोहन ने व्यंग्यात्मक टिप्पणी की थी, "कंपनी यह प्रदर्शित करने में सक्षम रही है कि बिना पैसा कमाए वह कम कीमतों पर बहुत-सी पुस्तकें बेच सकती है और अब इसने यह प्रदर्शित किया है कि बिना पैसा कमाए वह कम कीमतों पर बहुत-सी संगीत सीडी बेच सकती है।" लेकिन वालस्ट्रीट के अधिकांश विश्लेषकों ने जेफ बेजोस की व्यावसायिक कुशलताओं में विश्वास प्रकट करते हुए सकारात्मक टिप्पणियाँ की थी और वे ऐसा क्यों नहीं करते? अमेज़न.कॉम का बिक्री राजस्व की तेजी से बढ़ रहा था और बिक्री की लागत भी कम होने के कारण सकल लाभ भी बढ़ रहा था। जहाँ तक परिचालन व्यय बढ़ने के कारण शुद्ध घाटे में हो रही वृद्धि का प्रश्न था, तो अधिकांश विश्लेषक उसे तेजी से विकास कर रही कंपनी के लिए स्वाभाविक मान रहे थे। और सबसे महत्त्वपूर्ण बात यह थी कि अमेज़न.कॉम की स्वामित्व-हिस्सेदारियों का बाजार मूल्य तेजी से ऊपर चढ़ रहा था और दलाली प्रतिष्ठानों के साथ-साथ निवेशकों को अच्छी कमाई के अवसर मिल रहे थे।

जहाँ तक जेफ बेजोस के दृढ़ आत्मविश्वास का प्रश्न था, तो यह भी उचित ही था। वह बहुत अच्छी तरह समझता था कि इंटरनेट वाणिज्य के क्षेत्र में विस्तार की अनंत संभावनाएँ थीं, जिसमें किसी एक कंपनी के लिए अपना एकाधिकार स्थापित कर पाना संभव ही नहीं था। हाँ, जेफ की कोशिश बस इतनी ही थी कि वह पुस्तक की

तरह इस क्षेत्र के सभी बाजार-खंडों में अमेज़न.कॉम की नेतृत्वकारी भूमिका को सुनिश्चित करे, और जेफ को अब यह भी पता चल चुका था कि इंटरनेट वाणिज्य में नेतृत्वकारी भूमिका को लगातार बनाए रखने का एकमात्र मंत्र था—उपभोक्ता-अनुभव पर पूरे जुनून के साथ ध्यान केंद्रित रखना, और यही कारण था कि पुस्तक बाजार खंड में वह अपने आकार को निकटतम प्रतिद्वंद्वी—बार्नेस एंड नोबेल से नौ गुना बड़ा बना पाने में सक्षम प्रमाणित हुआ था। स्पष्ट था जेफ को पक्का पता था कि सीडी व्यवसाय में भी उसे वही करना था, जो उसने पुस्तक व्यवसाय में किया था। यही कारण था कि पहले चार महीनों में ही 1.40 डॉलर मूल्य के संगीत-सीडी की बिक्री कर अमेज़न.कॉम ने इस बाजार खंड में अपने निकटतम प्रतिद्वंद्वी सीडीनाउ.कॉम को पछाड़कर उससे नेतृत्वकर्ता का मुकुट छीन लिया था…और इस प्रकार जेफ बेजोस ने वालस्ट्रीट के संदेहवादियों को स्पष्ट संदेश दिया था कि अमेज़न.कॉम इंटरनेट-वाणिज्य के जिस किसी भी बाजार-खंड में विस्तार करेगा, वह अपनी सर्वश्रेष्ठ प्रबंधन व प्रौद्योगिकी क्षमता से सर्वश्रेष्ठ उपभोक्ता-अनुभव को सुनिश्चित करेगा और बहुत कम समय में 'नेतृत्वकर्ता' की भूमिका में आ जाएगा।

और, संगीत सीडी बाजार में बढ़त स्थापित करने के दो माह बाद ही नवंबर 1998 में ही जेफ बेजोस ने डिजिटल वीडियो डिस्क (डीवीडी) बाजार-खंड में भी अमेज़न.कॉम का विस्तार कर दिया था। याद रहे कि अप्रैल में ही जेफ बेजोस ने फिल्म व टेलीविजन सबंधी जानकारियों की व्यापक ऑनलाइन भंडार इंटरनेट मूवी डेटाबेस (आईएमबीडी) को अधिग्रहित कर उसे अमेज़न.कॉम की सहायक कंपनी के रूप में गठित कर लिया था। तब संभवत: किसी भी बाहरी विशेषज्ञों के लिए यह अनुमान लगाना कठिन था कि जेफ अमेज़न.कॉम की डीवीडी बिक्री को ठेलने के लिए आईएमबीडी का विज्ञापन-मंच के रूप में उपयोग करेगा और शुभारंभ के 45 दिनों बाद ही अमेज़न .कॉम इंटरनेट पर डीवीडी का भी सबसे बड़ा विक्रेता बन जाएगा।

इतना ही नहीं, 4 अगस्त, 1998 में जेफ बेजोस ने कुल 27 अरब डॉलर मूल्य के स्वामित्व-हस्तांतरण सौदों के माध्यम से दो इंटरनेट कंपनियों के संपूर्ण अधिग्रहणों की घोषणा एक साथ की थी। पहली कंपनी थी—सेज एंटरप्राइजेज (कैंब्रिज, मैसाचुसेट्स), जो प्लेनेटआल.कॉम वेबसाइट के माध्यम से सामाजिक संजालीकरण (सोशल नेटवर्किंग), दिनदर्शिका (कैलेंडर) व पता पुस्तिका (एड्रेस बुक) की सेवाएँ प्रदान कर रही थी। इस वेबसाइट को नवंबर 1996 में हॉर्वर्ड बिजनेस स्कूल व मैसाचुसेट्स इंस्टीट्यूट ऑफ टेक्नोलॉजी (एमआईटी) स्नातकों के समूह द्वारा शुरू किया गया था। जी हाँ, प्लेनेटआल.कॉम इंटरनेट पर पहली सामाजिक संजालीकरण मंच था, जब फेसबुक (4 फरवरी, 2004) को शुरू होने में अभी बहुत समय बाकी था। आज भले ही दिनदर्शिका व पता-पुस्तिका जैसी सुविधाएँ बहुत ही साधारण दिखती हों, लेकिन यह उस समय की क्रांतिकारी खोज थी। उसमें अकादमिक संस्थानों व नियोक्ताओं 1,00,000 से अधिक समूहों को संगठित किया गया था। 4 अगस्त को, अमेज़न.कॉम ने अपनी 8 लाख स्वामित्व हिस्सेदारियों (तत्कालीन मूल्य 9 करोड़ डॉलर) के बदले में इसे अधिग्रहित करने की घोषणा की थी। तब जेफ बेजोस ने कहा था, "जो मैंने देखा है 'प्लेनेटआल' इंटरनेट का सबसे नवाचारी उपयोग है। यह संपर्क में बने रहने जैसे कुछ मौलिक व महत्त्वपूर्ण कार्य करने में, बस एक सफल खोज है। प्लेनेटआल के पास 15 लाख से अधिक सदस्य हैं और यह इंटरनेट से भी अधिक तेजी के साथ बढ़ रही है तो कारण सरल है—यह उपयोगकर्ताओं के लिए असाधारण मूल्य की रचना करती है। मेरा मानना है कि प्लेनेटआल सबसे महत्त्वपूर्ण ऑनलाइन अनुप्रयोगों (एप्लीकेशन/ एप्प) में से एक प्रमाणित होगी।" लेकिन दो वर्षों से भी कम समय 2 जुलाई, 2000 को जेफ ने इस वेबसाइट को बंद करने और इसकी इंटरनेट वाणिज्य संबंधी सुविधाओं को अमेज़न.कॉम में एकीकृत करने की घोषणा की थी। स्पष्ट है कि तब जेफ ने यह अनुमान नहीं लगाया था कि कुछ

वर्षों बाद कुछ ऐसी ही सुविधाओं के साथ शुभारंभ होगा, जो सामाजिक संजालीकरण मंच के रूप में इंटरनेट व्यवसाय की असाधारण संभावनाओं का द्वार खोल देगा।

दूसरी कंपनी थी जंगली कॉर्प (सनीवेल, कैलिफ़ोर्निया), जो नवाचारी आभासी आँकड़ा-आधार प्रौद्योगिकी (वर्चुअल डेटाबेस टेक्नोलॉजी) पर आधारित 15 लाख से अधिक उत्पादों की ऑनलाइन तुलना खरीदारी निर्देशिका (कम्पेरीजन शॉपिंग गाइड) सेवा—जंगली.कॉम और 90,000 से नौकरी अवसरों की नौकरी सूचीकरण (जॉब लिस्टिंग) सेवा—जॉब कैनोपी.कॉम का संचालन करती थी। यह भारतीय मूल के चार अभियंताओं द्वारा 1996 में स्थापित की गई थी, जिनमें से तीन वेंकी हरिनारायण (आईआईटी मद्रास), आनंद राजारामन (आईआईटी मद्रास) व आशीष गुप्ता (आईआईटी कानपुर) से स्नातक-कंप्यूटर विज्ञान की उपाधि हासिल करने के बाद स्टैनफोर्ड विश्वविद्यालय से कंप्यूटर विज्ञान में परास्नातक व पी-एच.डी. की थी। राकेश माथुर ने आईआईटी, मुंबई से स्नातक—यांत्रिक अभियांत्रिकी के बाद टेक्सास विश्वविद्यालय से परास्नातक-औद्योगिक अभियांत्रिकी) की उपाधि प्राप्त की थी। इसके साथ ही लोयेला कॉलेज से स्नातक-विज्ञान व नेटस्केप कम्युनिकेशंस में कार्यकारी रहे कवितार्क राम श्रीराम ने अध्यक्ष व मुख्य परिचालन अधिकारी (चीफ ऑपरेटिंग ऑफिसर/सीईओ) के रूप में महत्त्वपूर्ण भूमिका निभाई थी। जेफ बेजोस ने 18 करोड़ डॉलर मूल्य, 16 लाख स्वामित्व हिस्सेदारियों के स्थानांतरण के माध्यम से जंगली कॉर्प को अधिग्रहित किया था। इस अधिग्रहण ने अमेज़न.कॉम को ग्राहक-अनुभव और अधिक परिष्कृत करने में मदद की थी, क्योंकि इसके बाद उपभोक्ताओं के लिए उत्पादों की खोज कर पाना अधिक आसान हो गया था। 'जंगली' की नवाचारी आँकड़ा आधार प्रौद्योगिकी को अमेज़न.कॉम में एकीकृत करने व उसकी प्रौद्योगिकी व व्यावसायिक रणनीति को विकसित करने के लिए आनंद राजारामन ने निदेशक-प्रौद्योगिकी के रूप में और कवितार्क राम श्रीराम ने उपाध्यक्ष—व्यवसाय विकास के रूप में अगले लगभग डेढ़ वर्ष तक जेफ बेजोस के निकट सान्निध्य में कार्य किया था।

जी हाँ, उस समय अधिकांश इंटरनेट वाणिज्य विशेषज्ञों के लिए जेफ बेजोस की 'उपभोक्ता अनुभव' रणनीति को समझ पाना आसान नहीं था। जंगली के आभासी आँकड़ा आधार प्रौद्योगिकी के माध्यम से उसने अपने उपभोक्ताओं को इंटरनेट पर उपलब्ध उन उत्पादों को भी खोजने व खरीदने की सुविधा प्रदान कर दी थी, जो अमेज़न.कॉम पर उपलब्ध नहीं थे। विशेषज्ञों को तब जेफ बेजोस का यह कदम आत्मघाती लग रहा था, क्योंकि यह अमेज़न के ग्राहकों को दूसरे वेबसाइट पर भेज रहा था। यह रणनीति तो विशेषज्ञों तब तक समझ नहीं आई थी, जब तक गूगल में इस विचार को मूल्यवान् प्रमाणित नहीं कर दिया था कि खोज के माध्यम से अपने उपभोक्ताओं को दूसरे वेबसाइट पर भेजना वास्तव में उनकी सद्भावना अर्जित करने की रणनीति थी। लेकिन बाद में जेफ बेजोस ने जंगली के इस प्रक्रिया सामग्री कार्यक्रमों (सॉफ्टवेयर प्रोग्राम) को 'जेडशॉप्स' सेवा में सम्मिलित कर दिया था, जो बाद में 'अमेज़न मार्केटप्लेस' में बदल गया था और 'अमेज़न मार्केटप्लेस' पर व्यक्ति-विशेष व खुदरा विक्रेता अपने सभी प्रकार के उत्पाद बेच सकते थे, जिसके बदले में अमेज़न.कॉम हरेक बिक्री पर 5 से 25 प्रतिशत तक दलाली (कमीशन) वसूल करता था। इससे व्यक्ति विशेषों व खुदरा विक्रेताओं को अमेज़न मंच की शक्तिशाली प्रौद्योगिकी आधाभूत ढाँचा का उपयोग करने के साथ-साथ खरीदकर्ताओं में यह विश्वास पैदा करने का अवसर खरीदा गया सामान उन तक अवश्य ही पहुँचेगा। इस प्रकार जेफ बेजोस ने इंटरनेट वाणिज्य की 'अपने ही वेबसाइट पर ग्राहकों को बनाए रखने' की परंपरागत बौद्धिकता को अपनी 'उपभोक्ता अनुभव' रणनीति से पराजित कर दिया था और 'अमेज़न मार्केटप्लेस' को बिक्री राजस्व बढ़ाने के महत्त्वपूर्ण स्रोत के रूप में विकसित कर लिया था…और 2016 के अंत में अमेज़न.कॉम के कुल बिक्री राजस्व में 'अमेज़न मार्केटप्लेस' की हिस्सेदारी लगभग

40 प्रतिशत हो गई थी।

लेकिन ऐसा भी नहीं था कि जेफ बेजोस के सभी ई-वाणिज्य विचार सफल ही हुए थे। मार्च 1999 में जेफ ने ऑनलाइन नीलामी की संभावनाओं का लाभ उठाने के लिए अमेज़न.कॉम मंच पर अपने उपभोक्ताओं को नीलामी के माध्यम से उत्पाद खरीदने के लिए 'अमेज़न ऑक्शन्स' की सेवा शुरू की थी, लेकिन यह सेवा असफल हो गई थी, क्योंकि ईबे (eBay) बहुत ही कठिन प्रतिस्पर्धी प्रमाणित हुआ था। लेकिन इससे जेफ बेजोस के दूरदर्शी उद्यमी की छवि कोई क्षति नहीं हुई थी, क्योंकि प्रौद्योगिकी उद्योग का मूल मंत्र लगातार नए प्रयोग करते रहना, कारगर चीजों को आगे बढ़ाना व विफल को छोड़ देना ही रहा है। किस चीज को कब पकड़ना और किसे कब छोड़ देना है—यही तो उद्यमशीलता की कुंजी है।

जैसा कि हमने ऊपर पढ़ा है कि अप्रैल 1998 के अंत में अमेज़न.कॉम ने यूनाइटेड किंगडम की प्रमुख ऑनलाइन पुस्तक भंडार बुकपेजेज व जर्मनी की सबसे बड़ी ऑनलाइन पुस्तक (जर्मन) भंडार टेलीबुक को अधिग्रहित किया था तो इसके पीछे जेस बेजोस का मूल्य उद्‌देश्य अपने कारोबार को संयुक्त राज्य अमेरिका से बाहर भौगोलिक विस्तार देना था। वह इस दिशा में भी तेजी से आगे बढ़ना चाहता था। ऐसे में जब जेफ इन अधिग्रहणों की खोज के लिए यात्राएँ कर रहा था तो इसकी भनक जर्मन भाषा के दिग्गज प्रकाशक बर्टेल्समैन एजी (गुटर्सोह, नॉर्थ राइन-वेस्टफेलिया, जर्मनी) के संचालकों को भी लगी थी और उन्होंने अमेज़न.कॉम के साथ साझीदारी करना उचित समझा था। बर्टेल्समैन का तत्कालीन सीईओ थॉमस मिदेलहोफ़्फ़ इस संभावना को लेकर इतना उतावला था कि उसने बेजोस को जर्मनी लाने के लिए अपना कंपनी विमान टर्की भेज दिया था, जहाँ जेफ बेजोस छुट्टियाँ मना रहा था। लेकिन जब मिदेलहोफ़्फ़ का वाहन चालक अमेरिकी अरबपति उद्यमी जेफ बेजोस को जर्मनी पहुँचने पर हवाई अड्डे से लाने के लिए पहुँचा था तो लापरवाही से कपड़े पहने व अपनी पीठ पर झोला टाँगे व्यक्ति को देखकर हैरान रह गया था। इस प्रकार मुख्यालय पहुँचने पर मिदेलहोफ़्फ़ ने जेफ बेजोस के साथ चार घंटे तक सौदेबाजी की थी और उस पर यूरोपीय बाजारों के लिए 50:50 हिस्सेदारी वाले संयुक्त उद्यम की स्थापना के लिए दबाव बनाया था। इस सौदे से अमेज़न.कॉम को बर्टेल्समैन की जर्मन पुस्तकों के साथ-साथ रैंडम हाउस से भी अधिक छूट पर अंग्रेजी पुस्तकों की भी आपूर्ति सुनिश्चित हो सकती थी। चूँकि बर्टेल्समैन का अमेरिकी इंटरनेट कंपनी अमेरिका ऑनलाइन (एओएल) के साथ यूरोपीय बाजार के लिए संयुक्त उद्यम पहले से ही चल रहा था, जो अमेज़न के लिए दूसरा विज्ञापन स्थल हो सकता था। लेकिन बेजोस ने उस सौदे को ठुकरा दिया था। ध्यान रहे कि जेफ ने सार्वजनिक रूप से उस सौदे के विफल हो जाने का वास्तविक कारण नहीं बताया था। इस प्रश्न पर जेफ ने बस इतना ही उत्तर दिया था कि वे लोग सौदे पर स्थिर नहीं हो सके थे। लेकिन मिदेलहोफ़्फ़ ने समाचार-पत्रों को बताया था कि जेफ नियंत्रण सौंपने को लेकर बेचैन था; वह नहीं चाहता था कि सौदे में बर्टेल्समैन का बहुत अधिक प्रभाव हो।

यही कारण था कि बर्टेल्समैन ने बार्नेस एंड नोबेल के ऑनलाइन पुस्तक भंडार में 30 करोड़ डॉलर में 50 प्रतिशत हिस्सेदारी खरीद लिया था और मिदेलहोफ़्फ़ ने सावर्जनिक रूप से कहा था कि इस उद्यम का एकमात्र उद्‌देश्य अमेरिका में अमेज़न.कॉम से प्रतिस्पर्धा करना ही था। मिदेलहोफ़्फ़ ने एओएल के ब्रिटेन क्षेत्र के कारोबार को स्थापित करनेवाले जोनाथन बुल्केली को इस संयुक्त उद्यम का प्रभारी बनाया था। लेकिन यह दो घमंडी समूहों का नकारात्मक उद्यम था, जो 'इंटरनेट अश्वमेघ के घोड़े' की चाल को रोकने में बुरी तरह विफल प्रमाणित हुआ था, क्योंकि उस सौदे के अगले छह महीनों में बार्नेसएंडनोबेल.कॉम (2.20 करोड़ डॉलर) की तुलना में अमेज़न.कॉम का ब्रिकी राजस्व लगभग 10 गुना अधिक रहा था।

और यह सब तब हुआ था, जब बर्टेल्समैन के पास स्वयं की 45 लाख पुस्तक शीर्षक थीं और बार्नेस एंड नोबेल अमेरिका की सबसे बड़ी खुदरा पुस्तक भंडार श्रृंखला थी। इसके उलट अमेज़न.कॉम पर सूचीबद्ध पुस्तकों की संख्या केवल 30 लाख थीं। इतना ही नहीं, अमेज़न.कॉम की तेज बढ़त को रोकने के लिए बार्नेस एंड नोबेल ने उसके सबसे बड़ी आपूर्तिकर्ता कंपनी इनग्राम ग्रुप को भी खरीदने की कोशिश की थी। लेकिन अमेज़न.कॉम से प्रतिस्पर्धा करने का जोश अचानक तब ठंडा पड़ गया था, जब अपने कार्यकाल के 13 महीने बाद ही जनवरी 2000 में अचानक जोनाथन बुल्केली ने त्यागपत्र दे दिया था और ऐसा तब हुआ था, जब 1999 की अंतिम तिमाही में बार्नेसएंडनोबेल.कॉम ने पिछली तिमाही की तुलना में तीन गुना अधिक 8.15 करोड़ डॉलर का बिक्री राजस्व सूचित किया था, और उसी दौरान अमेज़न ने 3.50 गुना अधिक 25 करोड़ डॉलर का बिक्री राजस्व हासिल कर लिया था।

स्पष्ट है कि बार्नेसएंडनोबेल.कॉम के लिए अमेज़न.कॉम से प्रतिस्पर्धा करना असंभव नहीं था, लेकिन उसके आवेग को पकड़ना मुश्किल अवश्य था। और ऐसा इसलिए था कि बार्नेसएंडनोबेल.कॉम बड़ी पूँजी झोंकने के बाद भी अमेज़न.कॉम जैसा 'उपभोक्ता अनुभव' प्रदान कर पाने में सक्षम नहीं था, क्योंकि उसके पास जेफ बेजोस जैसा दृढ़ निश्चयी नेतृत्वकर्ता नहीं था और न ही उसकी जैसी 'ग्राहक प्रथम' की जुनूनी व्यावसायिक रणनीति थी।

यह वालस्ट्रीट में 'डॉटकॉम बुलबुला' के तेजी से फूलते जाने का समय था और जेफ बेजोस ने अपनी जुनूनी विस्तार रणनीति को वित्त-पोषित करने के लिए उस समय पूँजीबाजार में प्रचलित 'जंक बांड' (कचरा ऋण-पत्र)—अधिक उत्पादकता की घोषणा करनेवाली भारी जोखिमपूर्ण ऋण प्रतिभूति—का मार्ग चुना था। और मई 1998 में 32.60 करोड़ डॉलर की उगाही करने के नौ महीने बाद फिर से 1.25 अरब डॉलर की ऋण-प्रतिभूतियाँ जारी कर दी थीं। चूँकि अमेज़न.कॉम की स्वामित्व-हिस्सेदारियों को बाजार मूल्य तेजी से बढ़ रहा था और निवेशक किसी भी डॉटकॉम कंपनी में अंधाधुंध निवेश कर रहे थे, इसीलिए जेफ बेजोस को केवल 4.75 प्रतिशत ब्याज दर पर इतनी बड़ी धनराशि उगाहने में कोई कठिनाई नहीं आई थी। जी हाँ, अमेज़न.कॉम द्वारा जारी किया 1.25 अरब डॉलर का जंक बांड उस समय तक वालस्ट्रीट की सबसे बड़ी ऋण-उगाही थी और इन दोनों जंक बांड के लिए न तो अमेज़न.कॉम के मुख्य वित्तीय अधिकारी जॉय कोवे और न ही स्वयं जेफ बेजोस को संस्थागत निवेशकों के चक्कर काटने पड़े थे। वालस्ट्रीट 'डॉटकॉम' की मदहोशी में झूम रहा था और अमेज़न.कॉम की व्यावसायिक संभावनाएँ सबके सिर चढ़कर बोल रही थीं।

इतनी सस्ती दरों पर इतनी आसानी से प्राप्त बड़ी पूँजी ने स्वाभाविक रूप से जेफ बेजोस की विस्तार की सनक को और भी अधिक तेज कर दिया था और वह 1999 में लगभग हर महीने ही कोई ने कोई अधिग्रहण की घोषणा करता रहा था। इन अधिग्रहणों में ऑनलाइन दवा भंडार ड्रगस्टोर.कॉम, संगीत खरीद-बिक्री का नीलामी मंच ईनिच.कॉम, संगीत सीडी का ऑनलाइन खुदरा भंडार म्यूजिकफाइंड.कॉम, दुर्लभ पुस्तकों का ऑनलाइन खुदरा भंडार बिब्लियोफाइंड.कॉम, ऑनलाइन खुदरा भंडार एक्सेप्ट.कॉम, वेब-यातायात सर्वेक्षण, विश्लेषण कंपनी अलेक्सा इंटरनेट, ऑनलाइन किराना खुदरा भंडार होमग्रोसर.कॉम, ऑनलाइन खेल-सामग्री खुदरा भंडार गियर.कॉम सहित नीलामी वेबसाइट जेडशॉप्स शामिल थे। इसके अतिरिक्त जेफ ने कई इंटरनेट कंपनियों में रणनीतिक निवेश भी किया था, जिनमें सोथबी'ज—विलक्षण व सजावटी कलाकृतियों, गहने, अचल संपत्तियाँ व दुर्लभ संग्रहणीय वस्तुओं के विश्व की सबसे बड़ी व सबसे पुराणी नीलामी कंपनियों में से एक में 4.50 करोड़ डॉलर का निवेश उल्लेखनीय था।

लेकिन इन दुस्साहसिक व महंगे व्यावसायिक निर्णयों के बीच भी जेफ बेजोस का आत्मविश्वास डगमगाया नहीं

था। इस दौरान वह वालमार्ट से लाए अपने प्रौद्योगिकी महारथी रिक डालज़ेल को आश्वस्त करने के लिए बहुधा कहा करता था, "शारीरिक रूप से मैं मुरगी हूँ। मानसिक रूप से मैं साहसिक हूँ।" और 1998 में अमेज़न.कॉम के सार्वजनिक स्वामित्वधारकों को लिखे अपने प्रथम पत्र में भी उसने घोषित किया था, "हम डरपोक के स्थान पर साहसिक निवेश निर्णय करेंगे, जहाँ हम बाजार-नेतृत्व के लाभ पाने की पर्याप्त संभावना देखते हैं। इनमें से कुछ निवेश प्रतिफल देंगे, अन्य नहीं देंगे और हम किसी भी स्थिति में एक और महत्त्वपूर्ण सबक सीखेंगे।" साथ ही जेफ बेजोस ने उस पत्र में स्पष्ट कर दिया था कि कंपनी नकदी प्रवाह व बाजार हिस्सेदारी को बढ़ाने की दीर्घकालिक संभावनाओं के आधार पर निवेश के फैसले करेगी, लघुकालिक लाभ पर। इस मार्गदर्शक सिद्धांत को जेफ बेजोस ने इस प्रकार सुस्पष्ट किया था—

"हम मानते हैं कि हमारी सफलता का मूल आधार 'स्वामित्व-धारक मूल्य' (शेयर होल्डर वैल्यू) होगा, जिसकी रचना हम लंबे समय में करेंगे। यह मान हमारे वर्तमान बाजार-नेतृत्व की स्थिति को बढ़ाने व मजबूती प्रदान करने की हमारी क्षमता का प्रत्यक्ष परिणाम होगा। हमारा बाजार-नेतृत्व जितना अधिक मजबूत होगा, उतना ही अधिक हमारा आर्थिक-प्रतिरूप (इकनोमिक मॉडल) भी शक्तिशाली होगा। बाजार-नेतृत्व प्रत्यक्ष रूप से और अधिक राजस्व और अधिक लाभदायकता, और अधिक पूँजी-वेग और तदनुसार निवेशित पूँजी पर और अधिक शक्तिशाली प्रतिफल में अनुवादित हो सकता है।

हमारे फैसलों ने लगातार इस ध्यान-केंद्रण को परावर्तित किया है। हम पहले अपने बाजार-नेतृत्व का सबसे अधिक संकेत देनेवाले मापकों के संदर्भ में स्वयं को मापते हैं—ग्राहक व राजस्व वृद्धि, स्तर जिस पर हमारा ग्राहक बार-बार खरीदारी करना जारी रखता है और हमारे ब्रांड की शक्ति। हमने निवेश किया है और जैसा कि हम स्थायी विशेषाधिकार स्थापित करने के लिए आगे बढ़ रहे हैं, अपने ग्राहक आधार, ब्रांड व आधारभूत ढाँचा का विस्तार करने व लाभ उठाने के लिए आक्रामक रूप से निवेश करना जारी रखेंगे।"

जी हाँ, बाजार विस्तार संबधी अधिग्रहण के साथ कंपनी का आधारभूत ढाँचा में भी तेजी से विस्तार कर रहा था। वह अच्छी तरह से जानता था कि यदि अमेज़न को इंटरनेट वाणिज्य का 'वालमार्ट' बनाना है तो उसके प्रौद्योगिक व भौतिक आधारभूत ढाँचे को भी वालमार्ट जैसा ही व्यापक बनाना पड़ेगा। चूँकि वह अगस्त 1997 में ही वालमार्ट के प्रौद्योगिकी दिग्गज को अपने पास ले आया था, तो उसने 1998 की शुरुआत में डालज़ेल को अपने पूर्व सहकर्मी जिमी राइट को पटाने का काम सौंपा था, जो वालमार्ट से उपाध्यक्ष—वितरण (वाइस प्रेसिडेंट—डिस्ट्रीब्यूशन) से सेवानिवृत्त हुआ था। डालज़ेल अभी तक रूखे व गुस्सैल स्वाभाववाले जिमी राइट से अपनी झड़प को नहीं भूला था, जब उसने जिमी को समूचा उठाकर अपने कार्यालय के दरवाजे के बाहर रख दिया था। लेकिन डालज़ेल को यह भी बहुत अच्छी तरह से पता था कि जेफ बेजोस की तेजी से सुदृढ़ व व्यापक वितरण-व्यवस्था विकसित करने की महत्त्वाकांक्षी दूरदृष्टि को यदि कोई व्यक्ति धरातल पर उतार सकता था, तो वह जिमी राइट ही था।

इसीलिए उसी गरमियों में रिक डालज़ेल ने जिमी राइट की भेंट जेफ से करा दी थी, जब जेफ उसे डावसन स्ट्रीट (सिएटल) स्थित अपने वर्तमान एकमात्र गोदाम दिखाने के लिए ले गया था। तब जेफ ने जिमी से कहा था कि वह तत्कालीन क्षमता से 10 गुना बड़ी वितरण-व्यवस्था स्थापित करना चाहता था और वह भी न केवल संयुक्त राज्य अमेरिका में, वरन् यूनाइटेड किंगडम व जर्मनी में भी। और जब जिमी ने वितरण किए जानेवाले उत्पादों के बारे में पूछा था तो जेफ ने कहा था कि उसे ऐसे स्वचालित आपूर्ति केंद्रों की आवश्यकता थी, जो विमानों के अतिरिक्त सभी कुछ का वितरण करने में सक्षम हों। जी हाँ, जेफ बेजोस ऐसा तब कह रहा था, जब उसने पुस्तक

के बाद संगीत सीडी ही बेचना शुरू किया था! और जब जिमी ने उसके कथन पर आश्चर्य प्रकट किया था तो जेफ ने उसे आश्वस्त किया था कि अमेज़न.कॉम का अंतिम लक्ष्य 'सबकुछ भंडार' ही बनना था और ऐसा होने में बहुत अधिक समय नहीं लगेगा।

जी हाँ, जिमी राइट जैसा अनुभवी पेशेवर ने वालमार्ट में इतने व्यापक स्तर की चुनौती का सामना नहीं किया था। वालमार्ट के आपूर्ति-केंद्रों को अपने आस-पास के भंडारों में दिन में अनुमानत: एक बार ही सामान भेजना पड़ता था और वह भी बड़े ट्रक कंटेनरों में। लेकिन अमेज़न.कॉम अनगिनत संकुलों को अज्ञात गंतव्यों के लिए प्रेषित करता था। यहाँ पर पर माँग-आदेश के आकार-प्रकार का अनुमान लगा पाना भी संभव नहीं था, क्योंकि अमेज़न.कॉम की वार्षिक बिक्री 300 प्रतिशत की दर से बढ़ रही थी। जिमी अभी अपनी योजना ही बना रहा था कि नवंबर में 'धन्यवाद दिवस' (थैंक्सगिविंग डे) के आसपास अमेज़न.कॉम के मुख्यालय व गोदाम में 'आपातकाल' की घोषणा कर दी गई थी, जिसे 'सेव सांता' पुकारा गया था। और ऐसा इसलिए किया गया था, क्योंकि माँग-आदेशों व भेजे जानेवाले संकुलों की संख्या में बहुत बड़ा अंतर आ गया था और जेफ बेजोस किसी भी स्थिति में समय से सभी आदेश पहुँचाने के लिए कृत-संकल्प था। ऐसे में कर्मचारियों को अपने मित्रों व परिवारजनों को भी काम पर लाना पड़ा था। संतोष की बात इतनी ही थी कि इस बीच में डेलावेयर में तात्कालिक वितरण सुविधा बना ली गई थी। क्रिसमस के बाद जब स्थिति सामान्य हुई थी, तब जेफ बेजोस ने प्रतिज्ञा की थी कि अब अमेज़न को अपने उपभोक्ताओं की माँग की पूर्ति के लिए फिर कभी भी भौतिक सुविधा के अभाव का सामना नहीं करना पड़ेगा।

और यही वह समय था जब जिमी राइट ने दक्षिण-पश्चिमी अमेरिकी में अपने सबसे बड़े नगर लास बेगास के लिए प्रसिद्ध नेवादा प्रांत के बहुत ही कम आबादीवाले शहर फ़र्नले (ल्योन काउंटी, रेनो से 48 किमी. पूर्व) में अत्याधुनिक पूर्ति केंद्र (फुलफिलमेंट सेंटर) स्थापित करने की मूल-योजना प्रस्तुत की थी। (बाद में इस पूर्ति केंद्र को रेनो स्थानांरित कर दिया गया था। वालमार्ट के जटिल नौकरशाही ढाँचे में काम करनेवाले जिमी ने जेफ से पूछा था कि उसे इस योजना को और किन लोगों को दिखाना था और उसे किस प्रकार का निवेश-प्रतिफल (रिटर्न ऑन इंवेस्टमेंट) प्रदर्शित करना होगा। जेफ मुसकराया था और कहा था कि वह इसकी चिंता नहीं करे। जिमी की दूसरी जिज्ञासा थी कि क्या उसे इस योजना को कार्यान्वित करने के लिए अनुमोदन नहीं हासिल करना पड़ेगा? तो जेफ ने जिमी को कहा था कि उसे अनुमोदन दिया जा चुका था। जी हाँ, जेफ भले ही अपने सुयोग्य कार्यकारियों को चुनने के कितना भी समय क्यों न लगाए, लेकिन चुन लेने के बाद उनकी योग्यता पर पूरा भरोसा करता था और उन्हें कार्य करने की पूरी स्वतंत्रता प्रदान करता था।

इसका परिणाम यह हुआ था कि अगले वर्ष में जिमी राइट ने अमेज़न.कॉम के पाँच पूर्ति केंद्रों की स्थापना व विकास पर 30 करोड़ डॉलर खर्च दिया था। फ़र्नले में तो उसने पूरी तरह नया पूर्ति केंद्र विकसित किया था, लेकिन अन्य पाँच—कोफ्फेविले (कन्सास), कैम्पबेल्सविले (केंटकी), लेक्सिंग्टन (केंटकी); मैकडोनो (जॉर्जिया) व ग्रांड फोर्क्स (नार्थ डकोटा), में पूर्वनिर्मित गोदामों को खरीदकर उन्हें अत्याधुनिक बनाया था। इसके साथ ही यूनाइटेड किंगडम व जर्मनी भी एक-एक पूर्ति-केंद्र स्थापित किया था। इस प्रकार 1999 में अमेज़न.कॉम ने अपने आठ पूर्तिकेंद्रों में कुल 40 लाख वर्गमीटर का भंडारण-स्थान जोड़ा था। इस प्रकार सिएटल (वाशिंगटन) व न्यू कैसल (डेलावेयर) अमेज़न.कॉम वितरण संजाल में कुल 10 सुविधाएँ परिचालित होने लगी थीं। सिएटल व न्यू कैसल के मूल गोदाम में तो सारे काम हाथ से होते थे, लेकिन इन आठ नए पूर्ति केंद्रों में वाहक पट्टों (कन्वेयर बेल्ट) व इलेक्ट्रॉनिक संकेतकों से सुसज्जित विशाल स्वचालित यांत्रिक प्रणाली स्थापित की गई थीं। अमेज़न.कॉम के साथ अपने 15 महीने के कार्यकाल में जिमी राइट अपने घर बेंटनविल (अरकंसास) से ही सिएटल आता-जाता रहा था।

लेकिन इस बीच जेफ बेजोस ने वालमार्ट से लगभग दर्जन भर कार्यकारियों को आकर्षित कर लिया था और अमेज़न.कॉम को इंटरनेट का वालमार्ट बनाने की दिशा में तेजी से बढ़ना शुरू कर दिया था।

जंगली.कॉम के अधिग्रहण के बाद 1998 की गरमियों में जब जेफ बेजोस अपनी पत्नी मेकैंजी व कुछ मित्रों के साथ सैन फ्रांसिस्को खाड़ी क्षेत्र (बे एरिया) में था तो उसने कविताकं राम श्रीराम से गूगल संस्थापकों—जेफ बेजोस व सर्गेई ब्रिन से भेंट करने की इच्छा प्रकट की थी। फरवरी 1998 में राम श्रीराम भी शुरुआती कंपनी गूगल में निवेश करने उन चार लोगों में शामिल था, जिनमें से हरेक ने 2.50 लाख डॉलर का निवेश किया था। तब राम श्रीराम ने अपने घर जलपान पर जेफ की भेंट गूगल संस्थापकों से कराई थी। जेफ उन दोनों युवा इंटरनेट उद्यमियों से इतना अधिक प्रभावित हुआ था कि उनके जाने के बाद उसने गूगल में निवेश की इच्छा प्रकट कर दी थी। जब राम श्रीराम ने यह सूचित किया था पहला निवेश-चक्र कुछ महीनों पहले ही पूरा हो चुका था तो जेफ ने उसे गूगल संस्थापकों से बात करने का आग्रह किया था। राम श्रीराम द्वारा यह समझाने पर कि गूगल के विकास में जेफ बेजोस जैसे अनुभवी व कुशल उद्यमी की आवश्यकता होगी, गूगल के दोनों संस्थापक ने उससे मिलने के सिएटल की उड़ान भरी थी और जेफ के साथ एक घंटे तक विचार-विमर्श के बाद उसने 2.50 लाख के निवेश प्रस्ताव को स्वीकार कर लिया था। जब 2004 में गूगल का प्रारंभिक सार्वजनिक प्रस्ताव (आईपीओ) तो जेफ को उसके निवेश के बदले में 33 लाख स्वामित्व-हिस्सेदारियाँ आवंटित की गई थी, जिसका तत्कालीन बाजार मूल्य 28 करोड़ डॉलर आँका गया था। अगले 12 वर्षों बाद अगस्त 2016 में गूगल की एक स्वामित्व हिस्सेदारी का बाजार मूल्य 85 डॉलर से बढ़ता हुआ 1575 डॉलर हो गया था। वैसे तो जेफ ने सार्वजनिक नहीं किया है कि अभी उसके पास गूगल की स्वामित्व हिस्सेदारियाँ हैं, लेकिन गूगल में उसके द्वारा निवेश किया 2.50 लाख डॉलर अगस्त 2016 में 5 अरब डॉलर से ऊपर हो चुका था।

अब यदि 1997 से 1999 के बीच के तीन वित्त-वर्षों में अमेज़न.कॉम के तूफानी विस्तार व कारोबार का आकलन करने (सारणी देखें) तो पता चलता है कि कंपनी ने अपने बिक्री राजस्व को 14.77 करोड़ डॉलर से बढ़ाकर 163.98 करोड़ डॉलर के स्तर पर पहुँचा लिया था और इस बीच उसका सकल लाभ 11.89 करोड़ डॉलर से बढ़कर 29.06 करोड़ डॉलर हो गया था। लेकिन इसके साथ ही इस अवधि अमेज़न.कॉम का बिक्री लागत व कुल परिचालन व्यय में भी तदनुसार वृद्धि हुई थी और उसका शुद्ध घाटा 3.10 करोड़ से बढ़कर 71.99 करोड़ डॉलर हो गया था। इतना ही नहीं, कंपनी ने विभिन्न ऋण-प्रपत्रों के माध्यम से अपने ऊपर 148 करोड़ डॉलर का ऋण भी लाद लिया था और फरवरी 2000 में 68.10 करोड़ डॉलर मूल्य का एक और 'जंक बांड' जारी करनेवाली थी।

आईपीओ के बाद अमेज़न.कॉम की तेज बढ़त (करोड़ डॉलर में)			
परिचालन मद / वित्त वर्ष (31 दिसंबर तक)	1997	1998	1999
शुद्ध बिक्री	14.77	60.98	163.98
बिक्री लागत	11.89	47.61	134.91
सकल लाभ	2.88	13.36	29.06
विपणन व बिक्री व्यय	4.00	13.26	41.31
प्रौद्योगिकी व विषय-सामग्री व्यय	1.33	4.64	15.97
सामान्य व प्रशासनिक व्यय	0.67	1.56	7.01
स्वामित्व-आधारित क्षतिपूर्ति	0.12	0.18	3.06
साख व अन्य अमूर्त परिसंपत्तियों का ऋण-परिशोधन	—	4.25	21.46
विलय, अधिग्रहण व निवेश-संबंधी लागत	—	0.35	0.80
कुल परिचालन व्यय	6.14	24.27	89.64
परिचालन घाटा	3.25	10.90	60.57
ब्याज आय	0.19	1.40	4.54
ब्याज व्यय	0.03	2.66	8.45
अन्य आय	—	—	0.16
शुद्ध ब्याज-आय	0.15	1.25	3.74
औचित्य-विधि निवेश-प्राप्तकर्ताओं की क्षतियों में औचित्य से पहले की क्षति	3.10	12.16	64.31
औचित्य-विधि निवेश-प्राप्तकर्ताओं की क्षतियों में औचित्य	—	0.29	7.67
शुद्ध घाटा	3.10	12.45	71.99

स्रोत : अमेज़न.कॉम वार्षिक प्रतिवेदन-1999

इस प्रकार एक तरफ जब वालस्ट्रीट 'डॉटकॉम बुलबुला' के विस्फोट की दिशा में तेजी से बढ़ रहा था तो जेफ बेजोस ने अमेज़न.कॉम को ई-वाणिज्य का वालमार्ट बनाने से सपने को पूरा करने के लिए कंपनी के ऊपर लगभग 2.16 अरब डॉलर से अधिक का ऋण-बोझ भी डाल दिया था। लेकिन वह निडर भाव से इंटरनेट-अश्वमेध घोड़े को तेजी से हाँके जा रहा था, क्योंकि वह स्वयं को किसी भी लागत पर अजेय योद्धा प्रमाणित करने के लिए कृतसंकल्प था और अब उसकी महत्त्वाकांक्षा को पूरा करने के लिए अमेज़न.कॉम में 7,600 पूर्णकालिक व अंशकालिक कर्मचारियों की विशाल मानव-सेना दिन-रात एक कर रही थी।



अध्याय-7

‘बुलबुला’ तो फट गया, लेकिन...

वैसे तो 21वीं शताब्दी व नई सहस्राब्दि की शुरुआत ही कंप्यूटर कार्यक्रम सबंधी दोष ‘वाई2के बग’ से शुरू हुई थी, लेकिन प्रौद्योगिकी उद्योग में भूचाल तब आया था, जब 10 मार्च, 2000 को नैस्डेक स्वामित्व विनिमय केंद्र (स्टॉक एक्सचेंज) में सूचीबद्ध सार्वजनिक कंपनियों की स्वामित्व हिस्सेदारियों का संयुक्त बाजार-मूल्य 6710 अरब डॉलर की ऊँचाई पर पहुँचने के बाद 11 मार्च को अचानक गिरना शुरू हो गया था। 30 मार्च तक नैस्डेक का संयुक्त बाजार मूल्य 6020 अरब डॉलर रह गया था। 6 अप्रैल, 2000 को यह 5,780 अरब डॉलर रह गया था। और, अगले 30 महीनों में नैस्डेक के संयुक्त बाजार मूल्य में 78 प्रतिशत (लगभग 5233.80 अरब डॉलर) की गिरावट आई थी। निश्चित रूप से 11 सितंबर, 2001 के आतंकवादी हमले ने भी इस गिरावट में भूमिका निभाई थी, लेकिन विशेष रूप से नैस्डेक में आई गिरावट का मुख्य कारण ‘डॉटकॉम बुलबुला’ या ‘इंटरनेट बुलबुला’ का फटना था। यह बहुत बड़ा आर्थिक भूचाल था, जिसने सिलिकॉन वैली की अधिकांश शुरुआती कंपनियों को बंद हो जाने पर तो मजबूर कर ही दिया था, साथ ही सुस्थापित प्रौद्योगिकी कंपनियों को भी गंभीर आर्थिक संकट में डाल दिया था। ऐसे में अमेज़न.कॉम अपने नाम के साथ ‘डॉटकॉम’ की पूँछ बचाने में तो सफल हो गया था, लेकिन इस अवधि में उसकी हालत भी पतली हो गई थी।

इस समस्या के संकेत 1999 की अंतिम तिमाही में मिलने शुरू हो गए थे। फिर भी दिसंबर में वित्तीय विश्लेषकों ने अमेज़न.कॉम का अधिकतम शुद्ध घाटा का अनुमान केवल 35 करोड़ डॉलर लगाया। लेकिन जब कंपनी का वार्षिक प्रतिवेदन-1999 सामने आया था तो शुद्ध घाटे का वास्तविक आँकड़ा 71.99 करोड़ डॉलर (पिछले वर्ष के 12.45 करोड़ डॉलर से लगभग 6 गुना अधिक) सामने आया था और ऐसा तब हुआ था, जब 1999 में अमेज़न.कॉम ने पिछले वर्ष (60.98 करोड़ डॉलर) की तुलना में ढाई गुना से भी अधिक 163.98 करोड़ डॉलर का बिक्री राजस्व अर्जित कर बार अरब डॉलर के न्यूनतम आँकड़े से बहुत आगे निकल गया था। लेकिन डॉटकॉम बुलबुला फटने के बाद वित्त वर्ष 2000 में अमेज़न.कॉम की वार्षिक बिक्री राजस्व वृद्धि दर भी पिछले पाँच वर्षों के तीन अंकों से घटकर केवल 68 प्रतिशत रह गई थी, फिर भी वह पिछले वर्ष की तुलना में 113 करोड़ डॉलर अधिक लगभग 276 करोड़ डॉलर रहा था। लेकिन वर्ष 2000 का शुद्ध घाटा भी पिछले वर्ष की तुलना में लगभग दोगुना होकर 141 करोड़ डॉलर के खतरनाक स्तर पर पहुँच गया था। (सारणी—डॉटकॉम बुलबुला फटने के बाद अमेज़न.कॉम वित्तीय प्रदर्शन—देखें।)

डॉटकॉम बुलबुला फटने के बाद अमेज़न.कॉम वित्तीय प्रदर्शन (करोड़ डॉलर में)			
परिचालन मद/वित्त वर्ष (31 दिसंबर तक)	**2000**	**2001**	**2002**
शुद्ध बिक्री	276.19	312.24	393.29
बिक्री लागत	210.62	232.38	294.03
सकल लाभ	65.57	79.85	99.26
पूर्ति-केंद्र व्यय	41.45	37.42	39.24
विपणन व बिक्री व्यय	17.99	13.82	12.53
प्रौद्योगिकी व विषय-सामग्री व्यय	26.93	24.11	21.56
सामान्य व प्रशासनिक व्यय	10.89	8.98	7.90
स्वामित्व-आधारित क्षतिपूर्ति	2.47	0.46	6.89
साख व अन्य अमूर्त परिसंपत्तियों का ऋण-परिशोधन	32.17	18.10	0.54
पुनर्गठन-संबंधी व अन्य लागत	20.03	18.15	4.15
कुल परिचालन व्यय	151.96	121.08	92.84
परिचालन (घाटा) आय	(86.38)	(41.22)	6.41
ब्याज आय	4.08	2.91	2.36
ब्याज व्यय	13.09	13.92	14.29
अन्य (घाटा) आय	(14.26)	(0.21)	(9.62)
कुल गैर परिचालन व्यय	24.27	11.41	20.98
औचित्य-विधि निवेश-प्राप्तकर्ताओं की क्षतियों में औचित्य से पहले की क्षति	14.57	52.64	110.66
औचित्य-विधि निवेश-प्राप्तकर्ताओं की क्षतियों में औचित्य	30.45	3.03	0.41
शुद्ध घाटा	141.12	56.72	14.91

स्रोत : अमेज़न.कॉम वार्षिक प्रतिवेदन-2002

लेकिन रोचक तथ्य यह है कि डॉटकॉम बुलबुला फटने के बाद जब सिलिकॉन वैली की अधिकांश सुस्थापित कंपनियों का बिक्री राजस्व बुरी तरह प्रभावित हुआ था, अमेज़न.कॉम का 68 प्रतिशत वार्षिक वृद्धि दर चौंकानेवाला था, क्योंकि अपने पिछले प्रदर्शन की तुलना में दर कम होने के बाद भी कंपनी ने वर्ष 2000 में 113 करोड़ डॉलर अधिक बिक्री राजस्व अर्जित किया था। वास्तव में अमेज़न.कॉम इतनी अधिक तेजी से अपने कारोबार का विस्तार किया था कि उसकी वृद्धि दर का मंद हो जाना स्वाभाविक ही था, और वह भी भीषण आर्थिक संकट की स्थिति में। जी हाँ, जेफ बेजोस की अमेज़न.कॉम को तूफानी तेजी के साथ इतना अधिक बड़ा बना लेने की रणनीति सफल रही थी कि किसी दूसरे के लिए उसे पकड़ना ही संभव न हो…और आज भी तो यही हो रहा है! लेकिन, इस तूफानी तेजी ने अमेज़न.कॉम की अक्षमता को भी बढ़ाया था और आवश्यकता से अधिक सुविधाओं की रचना कर ली गई थी। ऐसे अंधी दौर में, अमेज़न.कॉम का दीवार से टकरा जाना भी अवश्यंभावी ही था। उदाहरण के लिए, 1999 के अंत में कंपनी ने 8.50 लाख वर्गफीट का जो सबसे नवीनतम पूर्ति-केंद्र कॉफ़ीविले (कन्सास) में विकसित किया था, उसका केवल 10 प्रतिशत ही उपयोग में लाया जा रहा था।

जब दीवार से सिर टकराया था तो जेफ बेजोस ने भी अपनी महत्त्वाकांक्षा को लगाम देने का सोचा था और कंपनी के आतंरिक प्रबंधन पर एक बार फिर से अपनी पकड़ मजबूत बनाना शुरू किया था। लगभग 150 अनावश्यक कर्मचारियों की छँटनी के बाद जेफ ने जुलाई 2000 में कंपनी के तत्कालीन अध्यक्ष व मुख्य परिचालन अधिकारी जोसफ गल्ली की छुट्टी कर दी थी, जिसे वह 13 माह पूर्व लगभग 2.50 करोड़ डॉलर वार्षिक वेतन-भत्ते पर पेप्सीको से तोड़कर लाया था, जहाँ वह पिछले 17 वर्षों से विभिन्न शीर्ष प्रबंधन पदों पर काम करता रहा था। वैसे तो गल्ली ने सार्वजनिक रूप से यही बताया था कि उसने व्यक्तिगत कारणों से अमेज़न.कॉम से त्यागपत्र दिया था, लेकिन वालस्ट्रीट के विश्लेषकों ने इसे कंपनी के प्रबंधन संकट के रूप में लिया था। इसके साथ ही कंपनी ने विश्लेषकों की अपेक्षा से कम तिमाही बिक्री की घोषणा की थी। वैसे तो दिसंबर 1999 से अमेज़न.कॉम की स्वामित्व हिस्सेदारी के बाजार मूल्य कम हो रहे थे, जो मार्च में डॉटकॉम बुलबुला फटने के बाद और भी तेज हो गया था और दिसंबर 2000 के अंत तक वह 90 प्रतिशत गिरकर 15 डॉलर प्रति स्वामित्व हिस्सेदारी के स्तर पर रहा गया था।

जी हाँ, अब तक वालस्ट्रीट ने लाभ नहीं अर्जित करनेवाली सभी 'डॉटकॉम' कंपनियों से अपना मुँह फेर लिया था। डॉटकॉम के नशे में झूमनेवाले आम निवेशकों की निराशा गर्त में चली गई थी। और अमेज़न.कॉम तो इंटरनेट पर सबसे अधिक धन गँवानेवाली कंपनी थी। पहले के पाँच वर्षों में जेफ बेजोस ने 200 करोड़ डॉलर का कर्ज ले लिया था और उसमें से 174 करोड़ गँवा भी चुका था। ऐसे में जब वर्ष 2000 के अंत में कंपनी ने 141 करोड़ डॉलर का शुद्ध घाटा घोषित किया था तो निराश निवेशकों को ऐसा लगा था मानो जेफ बेजोस व्यवसाय नहीं, 'जुआ' खेल रहा था! वित्तीय विश्लेषकों की इस प्रकार टिप्पणियों का जेफ ने बहुत ही गंभीरता से लिया था, क्योंकि अब उसकी इंटरनेट अश्वमेध का अजेय 'महारथी' की सार्वजनिक छवि अचानक धुँधलाने लगी थी और उसे सनकी 'जुआरी' प्रमाणित किए जाने का क्रम शुरू चुका था। वैसे विश्लेषक जो भी टिप्पणियाँ करें, जेफ बेजोस को बहुत अच्छी तरह से पता था कि अब उसे क्या करना था!

जेफ द्वारा अपने कर्मचारियों को दिए गए 'जल्दी से बड़ा बनो' घोषवाक्य का उद्देश्य पूरा हो चुका था। इंटरनेट बुलबुला का फटना उसके लिए संकट से अधिक अप्रत्यक्ष आशीर्वाद ही प्रमाणित हुआ था, क्योंकि ई-वाणिज्य क्षेत्र में उसके सभी प्रतिस्पर्धियों की कमर टूट चुकी थी और मैदान लगभग खाली हो चुका था। और अब

वह अमेज़न.कॉम को लाभ अर्जित करनेवाली कंपनी प्रमाणित करने का दृढ़ संकल्प भी कर चुका था। इसी का परिणाम था कि वित्त वर्ष 2001 में अमेज़न.कॉम ने अपने बिक्री राजस्व में केवल 36 करोड़ डॉलर की ही वृद्धि (312 करोड़ डॉलर) की थी, लेकिन अपने शुद्ध घाटे को 84.40 करोड़ डॉलर घटाकर 56.72 करोड़ के स्तर पर ले आई थी। यही क्रम अगले वर्ष भी जारी रहा था। वर्ष 2002 में कंपनी का बिक्री राजस्व को 81.05 करोड़ डॉलर बढ़ाकर 393.29 करोड़ डॉलर के स्तर पर ले आई थी तो शुद्ध घाटे को 41.81 करोड़ डॉलर घटाकर 14.91 करोड़ डॉलर। और ऐसा करने के लिए जेफ बेजोस ने भी वही किया था, जो कोई भी मुख्य कार्यकारी अधिकारी करता है। वर्ष 2000 में पहले चरण की छँटनी के बाद उसने 2001 की शुरुआत में ग्राहक-देखभाल सहित अन्य विभागों के 1300 कर्मचारियों (लगभग 15 प्रतिशत) की छँटनी कर दी थी, सिएटल में एक सेवा-केंद्र बंद कर दिया था, जॉर्जिया के एक पूर्ति-केंद्र को भी बंद कर दिया था, अन्य अनावश्यक व्यय पर रोक लगा दी और अपना पूरा ध्यान कर्मचारियों की उत्पादकता, उत्पादों की संख्या व बिक्री राजस्व बढ़ाने पर केंद्रित कर दिया था।

लेकिन इसका अर्थ यह नहीं था कि जेफ की महत्त्वाकांक्षा कम हो गई थी। वास्तव में वह एक तरफ छँटनी कर रहा था तो उसकी जगह हर विभाग में सुयोग्य कर्मचारियों की भी भरती कर रहा था, लेकिन अब वह प्रबंधक स्तर के कर्मचारियों की संख्या बढ़ाने के पक्ष में नहीं था। यही कारण था कि 2002 के अंत तक, कर्मचारियों की संख्या पहले ही जैसी, 7500 हो गई थी। नए उत्पादों में इलेक्ट्रॉनिक्स, कंप्यूटर, रसोई व घरेलू सामान, कैमरा व फोटो सामग्री, चल दूरभाष (मोबाइल फोन), औजार व धातु सामग्री आदि शामिल किए जा चुके थे। यूनाईटेड किंगडम व जर्मनी के अतिरिक्त फ्रांस, जापान व कनाडा में विस्तार किया जा चुका था। इस दौरान, यूनाईटेड किंगडम (amazon.co.uk), जर्मनी (amazon.de), फ्रांस (amazon.fr) व जापान (amazon.co.jp) की सहायक कंपनियों के संयुक्त अंतरराष्ट्रीय कारोबार (अमेरिका व कनाडा में किए गए निर्यात का अतिरिक्त) में भी तेजी से सुधार हुआ था। यह वित्त वर्ष 2000 में 38.10 करोड़ डॉलर था, जो वर्ष 2001 में 66.10 करोड़ डॉलर व वर्ष 2002 में 117 करोड़ डॉलर के स्तरों पर पहुँच गया था। वर्ष 2002 में ही amazon.co.uk, amazon.de व .amazon.co.jp ने अपने अगल-अलग 'अमेज़न मार्केटप्लेस' के शुभारंभ किए थे। स्वतंत्र विक्रेताओं के लिए आयोजित इन सेवा मंचों का संयुक्त कारोबार (अमेज़न.कॉम के अमेरिका व कनाडा मंच सहित) वर्ष 2000 में 19.80 करोड़ डॉलर था, जो वर्ष 2001 में 22.50 करोड़ डॉलर व वर्ष 2002 में 24.60 करोड़ डॉलर के स्तरों पर आ गया था। वर्ष 2002 में ही 500 से अधिक लोकप्रिय ब्रांड के कपड़े, जूते व अन्य संबंधित सामग्रियों की बिक्री 'मर्चेंट्स@अमेज़न' कार्यक्रम शुरू किया गया था, जिसके अंतर्गत अमेरिका के दूसरी सबसे बड़ी (वालमार्ट के बाद) छूट भंडार शृंखला टारगेट कॉरपोरेशन को अपने उत्पादों की बिक्री करने की सुविधा प्रदान की गई थी, जिसमें हर बिक्री के लिए अमेज़न.कॉम को दलाली कमाने का अवसर मिलता था और अगले वित्त वर्ष 2003 के वार्षिक प्रतिवेदन में अमेज़न.कॉम ने अपने नौ वर्षों के इतिहास में पहली बार 40 डॉलर का आयकर प्रावधान के साथ 3.50 करोड़ डॉलर का शुद्ध लाभ अभिलेखित किया था। (सारणी देखें—अमेज़न.कॉम का लाभकारी वित्तीय प्रदर्शन)।

अमेज़न.कॉम का लाभकारी वित्तीय प्रदर्शन (करोड़ डॉलर में)			
परिचालन मद / वित्त वर्ष (31 दिसंबर तक)	2003	2004	2005
शुद्ध बिक्री	526.40	692.10	849.00
बिक्री लागत	400.70	531.90	645.10
सकल लाभ	203.90	160.20	125.70
पूर्ति-केंद्र व्यय	49.50	60.10	74.50
विपणन व बिक्री व्यय	12.80	16.20	19.80
प्रौद्योगिकी व विषय-सामग्री व्यय	25.70	28.30	45.10
सामान्य व प्रशासनिक व्यय	10.40	12.40	16.60
अन्य परिचालन व्यय (आय)	0.30	(0.80)	4.70
कुल परिचालन व्यय	98.70	116.20	160.70
परिचालन आय	27.00	44.00	43.20
ब्याज आय	2.20	2.80	4.40
ब्याज व्यय	13.00	10.70	9.20
अन्य (घाटा) आय	0.70	(0.50)	0.20
पुनर्मूल्यांकन व अन्य आय (व्यय)	(13.00)	(0.10)	4.20
कुल गैर परिचालन व्यय	23.10	8.50	0.40
कर पूर्व आय	3.90	35.50	42.80
आय-कर (स्थगित) का प्रावधान	0.40	(23.30)	9.50
शुद्ध लाभ	3.50	58.80	35.90

स्रोत : अमेज़न.कॉम वार्षिक प्रतिवेदन-2005

इस प्रकार वित्त वर्ष 2003 के प्रदर्शन से जेफ बेजोस ने वालस्ट्रीट को स्पष्ट संकेत दिया था कि अमेज़न.कॉम लाभ की स्थिति में आ सकता था। यह क्रम लगातार वित्त वर्ष 2011 तक बना रहने वाला था, जब वर्ष 2010 में कंपनी ने 115.20 करोड़ डॉलर का ऐतिहासिक लाभ-स्तर को प्राप्त करने कीर्तिमान भी स्थापित किया था।

लेकिन इस बीच जनवरी 2004 में गूगल ने अपने अनुमानित 4 अरब डॉलर के प्रारंभिक सार्वजनिक प्रस्ताव (आईपीओ) के लिए मॉर्गन स्टैनले व गोल्डमैन साक्स का मुख्य हामीदार (लीड अंडरराइटर) नियुक्त करने की घोषणा की थी। स्वाभाविक रूप से वालस्ट्रीट के विशेषज्ञों ने गूगल को इंटरनेट-अश्वमेध के नए महानायक के रूप में उभराने की कोशिश की थी। अंतत: 19 अगस्त, 2004 को 85 डॉलर प्रति स्वामित्व हिस्सेदारी (शेयर ऑफ़ स्टॉक) प्रस्ताव मूल्य पर कुल 1,96,05,052 स्वामित्व हिस्सेदारियाँ जारी कर 1.67 अरब डॉलर की पूँजी उगाही थी। इससे गूगल का बाजार पूँजीकरण (मार्केट कैपिटलाइजेशन) 23 अरब डॉलर के अधिक हो गया था। याद रहे कि 1997 में अमेज़न.कॉम का आईपीओ 18 डॉलर प्रति स्वामित्व हिस्सेदारी के प्रस्ताव मूल्य पर आया था और उसने 30 लाख स्वामित्व हिस्सेदारियाँ जारी कर कुल 5.40 करोड़ डॉलर की पूँजी उगाही की थी और कंपनी का बाजार पूँजीकरण 43.80 करोड़ डॉलर के स्तर पर था। स्पष्ट है कि 1997 से 2004 के बीच इंटरनेट बहुत व्यापक हो गया था और अब वालस्ट्रीट ने गूगल को इंटरनेट का महारथी चुन लिया था। जी हाँ, गूगल ने इंटरनेट-अश्वमेध का बिल्कुल नया क्षेत्र चुन लिया था, जो 'इंटरनेट सर्च' के रूप व्यापक बाजार संभावनाओं के साथ सामने आया था। ऐसे में वालस्ट्रीट के विश्लेषकों ने यह विश्लेषण शुरू कर दिया था कि इंटरनेट-युग के इस व्यापक बदलाव में अमेज़न.कॉम बहुत अच्छा कर सकेगा।

इसका परिणाम यह हुआ था कि 2004 की दूसरी तिमाही (अप्रैल-जून) की तुलना में तीसरी तिमाही (जुलाई-सितंबर) में अमेज़न.कॉम का बाजार पूँजीकरण का औसत 2.20 अरब डॉलर घटकर 16.89 अरब डॉलर रह गया था, जो लगातार घटता हुआ 2005 की दूसरी तिमाही में 14.12 अरब डॉलर के स्तर पर आ गिरा था। इस प्रकार गूगल आईपीओ आने के बाद के अगले 11 महीनों बाद जब 30 जुलाई, 2005 को सिएटल में अमेज़न.कॉम की 10वीं वर्षगाँठ पर भव्य समारोह का आयोजन कर रहा था, उसकी स्वामित्व हिस्सेदारियों के बाजार मूल्य कुल 12 प्रति घट गए थे। बॉब डायलन व नोरा जोंस की प्रस्तुतियों वाले उस समारोह को अमेज़न.कॉम ने सीधा प्रसारण किया गया था, जिसे 10 लाख लोगों ने ऑनलाइन देखा था। अमेज़न.कॉम के विपणन विभाग ने इस ऐतिहासिक कार्यक्रम पर जेफ बेजोस को अपनी तिजोरी खोल देने के लिए तैयार कर लिया था, लेकिन इसके केंद्र में उपभोक्ता हितों को ही रखा गया था। यही कारण था कि इंटरनेट सीधा-प्रसारण की व्यवस्था पर भारी खर्च किया गया था। याद रहे कि 14 फरवरी, 2005 में 'यू ट्यूब' शुरू ही हुआ था (जिसे नवंबर 2006 में गूगल 1.65 अरब डॉलर में खरीदनेवाला था)। इस समारोह में समाचार माध्यमों के प्रतिनिधियों के साथ-साथ वालस्ट्रीट के 23 स्वामित्व विश्लेषकों ने भी हिस्सा लिया था, लेकिन 18 विश्लेषकों ने अमेज़न.कॉम की वित्तीय संभावनाओं पर संदेह प्रकट करते हुए निवेशकों को अमेज़न.कॉम की स्वामित्व हिस्सेदारियों को 'बनाए रखने' या 'बेचने' की सलाह दी थी। उस समय नीलामी वेबसाइट ईबे (eBay) को इंटरनेट वाणिज्य के आदर्श स्थान रूप में देखा जा रहा था, जिसका बाजार पूँजीकरण अमेज़न.कॉम की तुलना में तीन गुना था और गूगल, जिसे बाजार में आए अभी एक वर्ष भी नहीं हुआ था, उसका बाजार पूँजीकरण अमेज़न की तुलना में चार गुना से भी अधिक चल रहा था। स्पष्ट है कि वित्तीय विश्लेषकों के नकारात्मक मूल्यांकन से अमेज़न.कॉम के प्रति वालस्ट्रीट के निवेशकों की रुचि घट रही थी।

ध्यान रहे कि जेफ बेजोस ने शुरू से ही अमेज़न.कॉम को 'इंटरनेट वाणिज्य की अग्रदूत की भूमिका निभानेवाली प्रौद्योगिकी कंपनी' के रूप में प्रस्तुत किया था, न कि ऑनलाइन खुदरा विक्रेता के रूप में। लेकिन ईबे व गूगल की धूम में जेफ बेजोस की यह घोषणा 'आत्मसंतुष्ट सोच' दिखाई पड़ने लगी थी। इसका ठोस कारण यह था कि अमेज़न.कॉम अभी भी अपना अधिकांश राजस्व उपभोक्ताओं को सामान बेचकर ही अर्जित कर रहा था। ऐसे में भले ही जेफ अमेज़न.कॉम को क्रांतिकारी प्रौद्योगिकी कंपनी क्यों न कहता हो, उसकी लगभग हर गतिविधि उसे

'खुदरा विक्रेता' ही दरशा रही थी…और वह भी नगण्य लाभ पैदा करनेवाली!

जेफ बेजोस की तथाकथित 'आत्मसंतुष्ट सोच' को मर्मांतक झटका तब लगा था, जब 10वीं वर्षगांठ समारोह के सप्ताह भर बाद 'न्यूयॉर्क टाइम्स' ने अपने रविवारीय व्यापार-खंड के प्रथम पृष्ठ पर प्रकाशित लंबे आलेख में यहाँ तक सुझाव दे डाला था कि जेफ बेजोस अपने पद के लिए सही व्यक्ति नहीं रह गया था और अब उसे अन्य प्रौद्योगिकी कंपनियों के संस्थापकों की तरह कंपनी की कमान किसी पेशेवर मुख्य कार्यकारी अधिकारी के हाथों में सौंप देनी चाहिए। जी हाँ, गूगल के उत्थान ने न केवल वालस्ट्रीट व जनसंचार माध्यमों की मानसिकता को बदल दिया था, वरन् उसने अमेज़न.कॉम के समक्ष नए प्रकार की चुनौतियाँ खड़ी कर दी थीं। अब इंटरनेट उपयोगकर्ता उत्पादों की खोज के लिए केवल अमेज़न.कॉम पर जाने की बजाय गूगल की खोज-यात्रा पर निकलने लगे थे। इस प्रकार अब अमेज़न.कॉम व उसके उपभोक्ताओं के बीच में गूगल 'मध्यस्थ' की भूमिका निभाने लगा था। गूगल स्वयं भी ई-वाणिज्य क्षेत्र की महत्त्वाकांक्षाएँ पाल रहा था और उसने 'फ्रूगल' नामक तुलनात्मक खरीदारी खोज इंजन भी शुरू कर लिया था। इसका परिणाम यह हुआ था कि गूगल के लोकप्रिय कुंजी-शब्दों (कीवर्ड)—जैसे कि फ्लैट स्क्रीन टी.वी., एप्पल आईपॉड आदि—के परिणामों के ठीक बगल में अपने विज्ञापनों को प्रदर्शित करने के लिए अमेज़न.कॉम व ईबे को प्रतिस्पर्धा करनी पड़ रही थी। स्पष्ट था कि इन दोनों कंपनियों को अपने उत्पादों को बेचने के लिए अब गूगल की खोज से होनेवाली बिक्री पर 'गूगल टैक्स' देना पड़ रहा था।

इस नए प्रकार के विज्ञापन को अधिक प्रभावी बनाने के लिए अमेज़न.कॉम ने इंटरनेट की पहली स्वचालित खोज-विज्ञापन-खरीद प्रणाली (ऑटोमेटेड सर्च-एड-बाइंग सिस्टम) बनाई थी, जिसे 'उरुबाम्बा' (पेरू में अमेज़न की सहायक नदी) नाम दिया गया था। लेकिन जेफ बेजोस गूगल को ऐसे प्रक्रिया-सामग्री औजारों (सॉफ्टवेयर टूल) विकसित करने में मदद करने से बहुत सावधान था, जो अमेज़न.कॉम के प्रतिद्वंद्वियों को विस्तारित हो सकते थे। इसीलिए जेफ ने 'उरुबांबा' प्रभारी युवा विकासकर्ता ब्लेक स्कॉल को निर्देश दिया था कि वह गूगल के पहाड़ जैसा बरताव करे, क्योंकि वह पहाड़ पर चढ़ सकता था, उसे हटा नहीं सकता था। साथ ही सावधान किया था कि वह गूगल का उपयोग करे, लेकिन उसे अधिक कुशल बनने का अवसर न दे।

जेफ की चिंता स्वाभाविक थी, क्योंकि गूगल ग्राहकों व अभियंताओं दोनों ही के लिए अमेज़न.कॉम के साथ प्रतिस्पर्धा कर रहा था। आईपीओ आने के बाद गूगल ने सिएटल नगर-केंद्र से केवल 20 मिनट की चालन-दूरी पर स्थित किर्कलैंड में अपना कार्यालय खोल लिया था और अमेज़न.कॉम के अभियंताओं को नि:शुल्क भोजन, कार्यालय व्यायामशाला, दिन में बच्चों की देखभाल आदि सुविधा-भत्तों सहित आकर्षक मूल्यवान् स्वामित्व विकल्पों के प्रस्ताव कर रहा था। जेफ इसलिए भी बहुत चिंतित था कि गूगल जिस प्रकार के अपने कर्मचारियों हर प्रकार की आधारभूत सुविधाओं के साथ-साथ स्वतंत्र कार्यालय वातावरण प्रदान कर रहा था, उसकी तुलना में अमेज़न.कॉम की स्थिति लगभग उलट थी। अमेज़न.कॉम अपने कर्मचारियों को लगभग स्थिर भाववाला स्वामित्व-विकल्प व संघर्षपूर्ण आंतरिक कार्य-संस्कृति ही प्रस्ताव कर सकता था। अमेज़न के कर्मचारियों को अभी भी वाहनों को खड़े करने का शुल्क व भोजन का भुगतान स्वयं ही करना पड़ता था। स्पष्ट है कि गूगल ने माइक्रोसॉफ्ट के साथ-साथ अमेज़न.कॉम से अच्छी संख्या में युवा व महत्त्वाकांक्षी प्रक्रिया-सामग्री अभियंताओं (सॉफ्टवेयर इंजीनियर) को अपनी तरफ आकर्षित कर लिया था और जेफ बेजोस उन्हें अपने पास रोके रख पाने में सफल न हो सका था।

यही वह समय था, जब जेफ बेजोस ने शीर्ष प्रबंधन दल को अमेज़न.कॉम के अपने मुख्य व्यवसाय से बाहर जोखिम उठाने की अनिवार्यता में तेजी से कदम बढ़ाने का निर्देश दिया था। यही कारण था कि 2003 से 2005 के बीच अमेज़न.कॉम अपना स्वयं का 'खोज (सर्च) इंजन' शुरू कर दिया था। इस खोज इंजन को इस प्रकार से

तैयार किया गया था, ताकि उपभोक्ता अमेज़न.कॉम पर उपलब्ध पुस्तकों के भीतर की सामग्रियों को वाक्यांशों के माध्यम से ढूँढ़ सकता था। इतना ही नहीं, जेफ ने 'मैकेनिकल तुर्क' नामक सेवा शुरू कर आधुनिक 'भीड़ स्रोतीकरण' (क्राउड सोर्सिंग) आंदोलन को भी मार्ग प्रशस्त किया था। और इसी सेवा के माध्यम से ही जेफ बेजोस ने 'अमेज़न वेब सर्विसेज' आधार-कार्य संपन्न किया था, जो 'मेघ अभिकलन सेवा' (क्लाउड कंप्यूटिंग सर्विसेज) युग में मौलिक पहल प्रमाणित होनेवाली थी।

जी हाँ, जेफ बेजोस बहुत अच्छी तरह से जानता-समझता था कि अमेज़न.कॉम को स्वयं को एक प्रौद्योगिकी कंपनी के रूप से ही परिभाषित करना था, न कि एक ऑनलाइन खुदरा विक्रेता के रूप में। और उसने इस दिशा में 2001 से तेजी से कदम बढ़ाना शुरू कर दिया था, जब उसने प्रसिद्ध उपयोगकर्ता-अंतराफलक (यूजर इंटरफ़ेस) विशेषज्ञ लॉरेंस गॉर्डन 'लैरी' टेस्लर को एप्पल से तोड़कर नवाचारी पदनाम उपाध्यक्ष—खरीदारी अनुभव (वाइस प्रेसिडेंट—शौपिंग एक्सपीरियंस) के साथ अमेज़न.कॉम में लाया था। अगले वर्ष जेफ ने स्टेनफोर्ड विश्वविद्यालय से शिक्षाप्राप्त 'यंत्र अधिगम' (मशीन लर्निंग) के विशेषज्ञ एंड्रियास वेगेंड को मुख्य वैज्ञानिक पदनाम के साथ अपने पास लाया था। लेकिन दोनों में कोई भी अत्यधिक काम की अपेक्षा रखनेवाले मालिक जेफ बेजोस के अधीन कुछ विशेष कर पाने में सक्षम नहीं हुआ था। चूँकि दोनों सिलिकॉन वैली के वातावरण के आदी थे, इसीलिए वे शीघ्र ही सिएटल से ऊबने भी लगे थे। ऐसे में एंड्रियास वेगेंड तो केवल 16 महीने ही अमेज़न.कॉम में रहा था, लेकिन टेस्लर तीन वर्षों से कुछ अधिक समय तक।

लेकिन जेफ बेजोस ने एक ऐसे प्रौद्योगिकी विशेषज्ञ को ढूँढ़ ही लिया था, जो अमेज़न.कॉम की नई दिशाओं के बारे उसके जैसा ही व्यापक दृष्टिकोण रखता था। उसका नाम था—उदी मैनबर। वह उत्तरी इजरायल के छोटे शहर किरयात हैम में जनमा व पला-बढ़ा था। उसने इजरायल के सबसे पुराने विश्वविद्यालय टेक्नियन—इजरायल इंस्टीट्यूट ऑफ टेक्नोलॉजी (हैफा) से गणित में स्नातक व परास्नातक की उपाधियाँ हासिल की थीं। फिर वाशिंगटन विश्वविद्यालय से कंप्यूटर विज्ञान में परास्नातक व पी-एच.डी. की उपाधि हासिल की थी। फिर एरिज़ोना विश्वविद्यालय में प्राध्यपक रहने के बाद 1998 में याहू में मुख्य वैज्ञानिक के रूप में काम करना शुरू किया था। लेकिन जब 2002 में वार्नर ब्रदर्स के पूर्व मुख्य कार्यकारी अधिकारी रहे टेरी सेमेल ने याहू.कॉम की कमान सँभाली थी और उसे संचार-माध्यम कंपनी बनाने की दिशा में आगे बढ़ाना शुरू कर दिया था, तब मैनबर बहुत निराश हो गया था।

ऐसे में जब अमेज़न.कॉम मुख्य सूचना अधिकारी (सीआईओ) रिक डालज़ेल को पता चला था कि उदी मैनबर याहू.कॉम को छोड़ने की तैयारी कर रहा था, तो उसने उसे पटाना शुरू कर दिया था और एक दिन उसकी भेंट जेफ बेजोस से करा दिया था। कहा जाता है कि जैफ ने उदी से अपने किसी नए आविष्कार के बारे में बोलने को कहा था। उदी ने जेफ के सामने अपने नए आविष्कार को प्रस्तुत करते हुए महसूस किया था कि उसकी व्याख्या के बिना ही जेफ सबकुछ सटीक ढंग से समझ पा रहा था। बाद में उदी मैनबर ने इस किसी साक्षात्कार में कहा था, "वह न केवल इसे पूरी तरह समझ गया था, वरन् अधिकांश लोगों से कम समय में ऐसा किया था। मैं ऐसा याहू के सीईओ से अपेक्षा नहीं करता था। मुझे याहू के सबसे वरिष्ठ लोगों को इसे व्याख्या करने में एक महीना लगता।" और पहली भेंट में उदी मैनबर व जैफ बेजोस ने एक-दूसरे को पसंद कर लिया था। लेकिन सिएटल स्थानांतरित होने के बार में मैनबर की सबसे बड़ी मुश्किल यह थी कि उसकी पत्नी स्टेनफोर्ड विश्वविद्यालय में प्राध्यापक थी और उसकी दो छोटी बेटियाँ विद्यालय में पढ़ रही थीं। लेकिन जेफ ने मैनबर को सिएटल व सिलिकॉन वैली के बीच अपनी इच्छानुसार समय बिताने की छूट पर सहमति दे दी थी। और 2002 की शरद ऋतु में उदी मैनबर ने

मुख्य कलन-विधि अधिकारी (चीफ एल्गोरिदम ऑफिसर) के रूप में अमेज़न.कॉम में काम करना शुरू कर दिया था।

मैनबर का एकमात्र व्यापक लक्ष्य था—अमेज़न के परिचालन को सुधारने के लिए प्रौद्योगिकी का उपयोग करना व नई विशेषताओं का आविष्कार करना। वह चालू परियोजना के सबंध में विचार-विमर्श व नए विचारों पर माथापच्ची करने के लिए सप्ताह में एक बार जेफ बेजोस के साथ अकेले बैठता था। ध्यान रहे कि जेफ बेजोस को एकल बैठक घृणा जैसा करता था, लेकिन मैनबेर के संदर्भ में यह अपवाद था। वास्तव में दोनों के बीच का रसायन शास्त्र तत्काल ही विकसित हो गया था। यही कारण था कि जेफ हमेशा ही मैनबर की बातों को बहुत ही ध्यानपूर्वक सुनता था, भले ही वह मानसिक रूप से किसी वित्तीय विषय में ही क्यों न उलझा हुआ हो! ध्यान रहे कि उदी मैनबार के आने से पहले अमेज़न.कॉम 'लुक इनसाइड' जैसी क्रांतिकारी सुविधा शुरू कर चुका था, जिसके माध्यम से पुस्तक की शुरुआती प्रस्तावना व विषय सूची को ऑनलाइन पढ़ा जा सकता था। इस सुविधा से अमेज़न.कॉम के ग्राहकों को खरीदने से पहले पुस्तक की आंतरिक झलक मिलने लगी थी। मैनबर ने इस विचार को बहुत आगे बढ़ा दिया था, 'सर्च इनसाइड द बुक' नामक सुविधा शुरू की थी। यह मैनबर का पहला सबसे बड़ा काम था, जिसने उसके प्रति प्रकाशन व संचार माध्यम क्षेत्र का ध्यान खींचा था। इस सुविधा के माध्यम से किसी भी कुंजी-शब्द (की वर्ड) या वाक्यांश को टंकित कर पुस्तक के अंदर झाँका जा सकता था। जेफ बेजोस इस खोज का मानो दीवाना हो गया था और उसने अमेज़न.कॉम पर उपलब्ध सभी पुस्तकों को अंकीयकृत प्रारूप (डिजिटल फॉर्मेट) में बदलने का फैसला कर लिया था, ताकि उपभोक्ता किसी भी पुस्तक के अंदर झाँक पाने सक्षम हो सके। और पहले चरण में जेफ ने मैनबर को एक लाख पुस्तकों को अंकीयकृत करने का लक्ष्य दे दिया था।

पुस्तकों को अंकीयकृत बनाने में बहुत धन खर्च होना था, लेकिन जेफ बेजोस यह जोखिम उठाने को तैयार था, क्योंकि वह अमेज़न.कॉम के ग्राहकों को प्रौद्योगिकी नवाचार के माध्यम से उच्च उपभोक्ता-अनुभव प्रदान करने के लिए कृत-संकल्प था। लेकिन 'सर्च इनसाइड द बुक' की क्रांतिकारी सुविधा ने प्रकाशकों के कान खड़े कर दिए थे और वे चिंतित हो उठे थे कि इससे 'ऑनलाइन पुस्तक चोरी' की बाढ़ का द्वार खुल सकता था। लेकिन मैनबेर ने प्रकाशकों को साधारण-सा तर्क दिया था, "दो पुस्तक भंडारों के बारे में सोचें, एक वह जहाँ सभी पुस्तकें पन्नी से लपेटी हुई हैं और एक वह जहाँ आप जब तक चाहें बैठ सकते हैं व किसी भी पुस्तक को, जिसे आप चाहते हैं, पढ़ सकते हैं। आप क्या सोचतें हैं कि कौन-सा भंडार अधिक पुस्तकों की बिक्री करेगा?" यह तर्क अधिकांश प्रकाशकों को समझ आ गया था और वे अपने पुस्तक शीर्षकों की भौतिक प्रतियाँ अमेज़न.कॉम को भेजने को तैयार हो गए थे। अमेज़न.कॉम ने पुस्तकों की क्रमवीक्षण (स्कैनिंग) के लिए फिलीपींस के ठेकेदार को नियुक्त किया था, जहाँ वे पुस्तकें भेजी गई थीं। पुस्तकों की क्रमवीक्षित पंजियों (स्कैन्ड फाइल्स) के ऊपर प्रकाशकीय चरित्र-पहचान ऑप्टिकल कैरेक्टर रिकॉग्निशन/ ओसीआर) प्रक्रिया-सामग्री (सॉफ्टवेयर) चलाया था, जो क्रमवीक्षित छवियों को पाठ (टेक्स्ट) में बदल दिया, जिसे अमेज़न.कॉम की खोज-कलनविधि (सर्च अल्गोरिदम) पढ़ने व सूचीबद्ध कर सकती थी। लेकिन, पुस्तकों को नि:शुल्क पढ़ने के लिए अमेज़न.कॉम खोज-परिणामों के रूप में विषय-सामग्री की केवल कुछ झलकियाँ भर ही प्रस्तुत करती थी। किसी भी कुंजी-शब्द या वाक्यांश के खोज परिणाम के रूप में एक या दो पृष्ठ ही खुलते थे। यह सुविधा भी केवल उन्हीं ग्राहकों को उपलब्ध कराई गई थी, जिनके साख-पत्रक (क्रेडिट कार्ड) की जानकारियाँ अमेज़न.कॉम प्रणाली में पहले से ही वर्तमान होती थीं। इतना ही नहीं, इस सुविधा के साथ संबंधित ग्राहक के कंप्यूटर में प्रक्रिया-सामग्री की छोटी पंजी भी डाली जाती थी,

जिसे 'इंटरनेट कुकीज' कहा जाता है। यह कुकीज सुनिश्चित करती थी कि कोई ग्राहक बार-बार 'सर्च इनसाइड द बुक' का नि:शुल्क उपयोग न कर सके।

यह पढ़ने-सुनने में भले ही बहुत आसान लगता हो, लेकिन यह अत्यधिक गहन अभिकलन प्रक्रिया थी। रोचक तथ्य यह भी है कि लागत कम-से-कम रखने की शुरुआती आदत से मजबूर जेफ बेजोस ने उदी मैनबर व उसके कार्यदल को बहुत अधिक कंप्यूटर संसाधन भी नहीं उपलब्ध कराए थे। उन्हें रात में व सप्ताहांतों में कर्मचारियों के कंप्यूटर पर काम करना पड़ रहा था। इस क्रम में जब उस दल के एक सदस्य को कार्यालय के वस्तु भंडार में आकस्मिक उपयोग के अलग रखे गए बहुत से कंप्यूटर रखे गए मिले थे, तो उन्होंने उसके उपयोग की माँग की थी। उन्हें उपयोग की अनुमति तो दे दी गई थी, लेकिन उन्हें पता था कि ये मशीने उनसे कभी भी छीनी जा सकती थीं। और इस तरह मैनबर के कार्यदल ने कार्य पूरा किया था और 23 अक्तूबर, 2003 को 'सर्च इनसाइड द बुक' कार्यक्रम का शुभारंभ किया गया था, जिसमें 1,20,000 पुस्तक शीर्षकों (कुल 3.30 करोड़ पृष्ठ) को शामिल किया गया था।

जेफ बेजोस की अगली प्रौद्योगिकी चुनौती थी अमेज़न.कॉम के सर्च इंजन को गूगल जैसा बनाना। वास्तव में अमेज़न.कॉम ने जिस तेजी के विभिन्न वर्गों की उत्पादों सूचियों को अपने साथ लगातार जोड़ता चला गया था, उसकी पुरानी सर्च इंजन उसे सँभाल पाने में सक्षम नहीं हो पा रही थी। निश्चित रूप से गूगल ने इस क्षेत्र में बहुत ही बड़ी व जटिल प्रणाली विकसित कर ली थी, जो समूचे इंटरनेट की जानकारियों को पलक झपकते ही कंप्यूटर परदे पर प्रदर्शित करने में सक्षम थी, वह भी उसकी लोकप्रियता के क्रम में संगठित कर। जेफ बेजोस के लिए यह स्थिति बहुत ही शर्मनाक थी कि अमेज़न.कॉम को भी स्वयं उसकी तुलना में उसका मुख्य प्रतिद्वंद्वी गूगल अधिक अच्छी तरीके से खोज सकता था। ऐसे में इस दिशा में तेजी से आगे बढ़ना जेफ के लिए जीवन-मरण का प्रश्न बन गया था और उसे इंटरनेट खोज में गूगल से सीधे-सीधे टकराने का दृढ़ निश्चय कर लिया था। चूँकि सिएटल में प्रतिभाओं को चुनने में गूगल ने उससे तीव्र प्रतिस्पर्धा शुरू कर दी थी, इसीलिए जेफ ने अब इस काम के लिए सिलिकॉन वैली को आजमाने का फैसला किया था। और 2003 के तीसरी तिमाही में उसने उदी मैनबर के साथ जेफ होल्डेन के नेतृत्व में अपने वरिष्ठ अभियंताओं के एक दल को प्रतिभाओं की खोज, साक्षात्कार व चयन के लिए पालो आल्टो (सिलिकॉन वैली) भेजा था।

याद रहे कि जेफ बेजोस ने मई 1997 में जेफ होल्डन को अमेज़न.कॉम में निदेशक—आपूर्ति श्रृंखला अनुकूलन प्रणाली (डायरेक्टर—सप्लाई-चेन ऑप्टिमाइजेशन सिस्टम) के रूप में शामिल किया था, उससे पहले वह डी.ई.शॉ & कंपनी उपाध्यक्ष—आधारभूत ढाँचा प्रौद्योगिकी (वाइस प्रेसिडेंट—इन्फ्रास्ट्रक्चर टेक्नोलॉजी) पद पर कार्य कर रहा था। अमेज़न में काम शुरू करने पहले डेढ़ वर्षों होल्डन ने 60 प्रक्रिया-सामग्री अभियंताओं, सांख्यिकीविदों व विकास प्रबंधकों का विशेष कार्यदल जुटाया था, जिसने अमेज़न.कॉम के लिए भंडार वस्तु-सूची अनुकूलन (इन्वेंटरी ऑप्टिमाइजेशन) व वास्तविक समय की पूर्ति अनुकूलन प्रणाली (रियल टाइम फुलफिलमेंट ऑप्टिमाइजेशन सिस्टम) को विकसित किया था, जो आज भी काम कर रहा है। लगभग साढ़े चार वर्षों बाद जेफ होल्डेन को उपाध्यक्ष—उपभोक्ता अनुप्रयोग (वाइस प्रेसिडेंट—कंजूमर एप्लीकेशंस) के पदोन्नत कर अमेज़न.कॉम सहित उसके विश्व के सभी सहयोगी वेबसाइट की प्रौद्योगिकी व उपभोक्ता अनुभव का प्रभारी बनाया गया था।

जेफ बेजोस का प्रतिभा खोजने का सिलिकॉन वैली का यह प्रयोग इतना अधिक सफल हुआ था और सिएटल में योग्य उम्मीदवार का चयन इतना अधिक कठिन हो गया था कि उसने संयुक्त राज्य अमेरिका में सिएटल के बाहर पहला कार्यालय खोलने का फैसला कर लिया था। एक वर्ष सिएटल में रहने बाद यहाँ पर उदी मैनबार का मन

ऊबने लगा था। यही कारण था कि जेफ बेजोस ने उसे पालो आल्टो कार्यालय में मुख्य कार्यकारी अधिकारी (सीईओ) नियुक्त कर दिया था। इस कार्यालय को अमेज़ॅन.कॉम की सहायक कंपनी A9.com के रूप में गठित किया गया था, जिसका मुख्य उद्देश्य खोज ईंजन व खोज-विज्ञापन प्रौद्योगिकी विकसित करना निर्धारित किया गया था। बाद में, A9.com की शाखाओं को बैंगलोर (भारत), बीजिंग (चीन), डबलिन (आयरलैंड), इयासी (रोमानिया), म्यूनिख (जर्मनी) व टोक्यो (जापान) में विस्तारित किया गया था, जो उत्पाद खोज (प्रोडक्ट सर्च), मेघ खोज (क्लाउड सर्च) विज्ञापन प्रद्यौगिकी (एडवरटाइजिंग टेक्नोलॉजी) व सामुदाय आधारित प्रश्न-उत्तर मंच के विकास-केंद्र के रूप में काम कर रही हैं।

लेकिन जब A9.com की स्थापना हुई थी, तब उदी मैनबर व जेफ बेजोस दोनों की सोच बहुत बड़ी थी। उनकी सोच A9 नामकरण के निहित अर्थ 'ALGORITHMS' (कलनविधि) शब्द से था, जिसमें A के बाद 9 अक्षर होते हैं। यही कारण था कि A9 ने न केवल अमेज़न.कॉम के उत्पाद-खोज (प्रोडक्ट सर्च) की कलनविधि के पुनरुद्धार की योजना को आगे बढ़ाया था, वरन् गूगल को उसी के मैदान—इंटरनेट सर्च इंजन—में प्रत्यक्ष रूप से चुनौती देने की महत्त्वाकांक्षा भी पाल लिया था। इसीलिए A9 ने गूगल की स्वामित्वधारी 'खोज अनुक्रमणिका' (सर्च इंडेक्स) का अनुज्ञा-पत्र (लाइसेंस) हासिल किया था और उसके ऊपर स्वयं की 'खोज अनुक्रमणिका' विकसित करना शुरू कर दिया था। जी हाँ, यह एक ही साथ गूगल से साझदारी करना और उसे चुनौती देने का भी अनोखा अभियान था। तब अप्रैल 2004 में उदी मैनबर A9.कॉम मंच पर एक 'इंटरनेट सर्च इंजन' की घोषणा की थी कि इंटरनेट खोज की समस्या अभी पूरी तरह नहीं सुलझी थी और इसमें अभी बहुत कुछ और चीजें करना बाकी थीं, क्योंकि अभी सही अर्थों में इंटरनेट खोज प्रक्रिया की शुरुआत ही हुई थी। कुल मिलाकर इस घोषणा से यही अर्थ निकलता था कि गूगल ने इंटरनेट खोज की दिशा में अब तक जो कुछ भी किया, वह बस शुरुआत भर थी, जिसमें A9 कुछ नया चमत्कार करनेवाला था।

…और, उदी मैनबर के इस अतिआत्मविश्वास ने जेफ बेजोस को अपने A9 मंच पर अपने कुछ ऐसे महत्त्वाकांक्षी विचारों को आजमाने के लिए उकसाया था, जिनमें से अधिकांश का अमेज़न.कॉम के मूल व्यवसाय से कोई लेना-देना नहीं था। एक माथापच्ची सत्र में मैनबर व बेजोस ने 'येलो पेजेज' (व्यवसायों की श्रेणीबद्ध निर्देशिकाओं) के परंपरागत व्यवसाय को पुनर्परिभाषित करने का फैसला कर लिया था, क्योंकि इंटरनेट की लगातार बढ़ती लोकप्रियता ऐसा करने का स्वाभाविक अवसर प्रदान करती थी और इस परियोना को 'ब्लॉक व्यू' नाम दिया गया था, जो A9.कॉम के खोज परिणामों के साथ भंडारों व रेस्तराओं के चित्रों को भी प्रस्तुत करता था। याद रहे कि A9 ने ऐसा गूगल की बहुचर्चित व विवादास्पद, लेकिन अत्यधिक सफल 'स्ट्रीट व्यू' परियोजना के दो वर्ष पहले शुरू किया था। लेकिन गूगल ने भले ही 'स्ट्रीट व्यू' परियोजना को भारी वित्तीय प्रावधानों व प्रौद्योगिक-संसाधनों के साथ महाभियान के रूप में शुरू किया था, समूचे देश को अपने विशेष प्रकार के महंगे कैमरा लगे वाहनों से पाट दिया था। लेकिन जेफ बेजोस ने मैनबार को इस कार्य के लिए 1 लाख डॉलर से भी कम राशि का प्रावधान किया था, इसीलिए उसने केवल 20 प्रमुख शहरों में फोटोग्राफरों को साधारण कैमरों के साथ किराए के वाहनों पर भेजा था। ऐसे में जब 2005 के अंत में जब गूगल लोकप्रियता के साथ बाजार-पूँजीकरण को भी तेजी से बढ़ा रहा था, तब A9.कॉम की 'इंटरनेट खोज' महान् उद्देश्य के साथ शुरू हुई एक असफल कोशिश दिखाई देने लगी थी।

ऐसे में जेफ बेजोस को अपनी गलती का अनुभव हुआ था कि इंटरनेट खोज कोई ऐसी परियोजना नहीं थी, जिससे सस्ते में और अपने प्रतिद्वंदी की 'खोज अनुक्रमणिका' की पीठ पर सवार होकर किया जा सकता था।

A9.कॉम की खोज परियोजना पर मैनबर ने दर्जन भर अभियंताओं को नियुक्त किया हुआ था, तो गूगल ने इस काम अपने सैकड़ों अभियंताओं को झोंक रखा था। फिर अमेज़न.कॉम के प्रौद्योगिकी विकास-केंद्र के रूप A9.कॉम अच्छी संभावनाओं का प्रदर्शन कर रहा था। जैसे इसने अमेज़न.कॉम पर उत्पाद-खोज प्रौद्योगिकी में कुछ अच्छे सुधार किए थे और 'क्लिकरिवर' नामक विज्ञापन सेवा पर काम शुरू किया था, जो भविष्य में कंपनी के लिए राजस्व का नया स्रोत पैदा करनेवाला था। इतना ही नहीं, मैनबर के नेतृत्व में 20 से अधिक एकस्व (पेटेंट) आवेदन किए गए थे, जिनमें से कई में स्वयं जेफ बेजोस के नाम भी थे। लेकिन उसके बाद कई विवादों का विस्फोट हुआ था, जिसने A9 की खोज प्रौद्योगिकी कार्यदल बिखेर दिया था और बेजोस व मैनबर के बीच का रसायन-शास्त्र बिगड़ गया था। जी हाँ, इसका कारण था जेफ का विश्वस्त जेफ होल्डन का अमेज़न.कॉम छोड़ देना, जो उदी मैनवर को अपना प्रतिस्पर्धी मान रहा था।

ऐसे में गूगल को खोज-वैज्ञानिक उदी मैनबर को पटा लेने का अवसर मिल गया था। गूगल के शुरुआती कर्मचारियों में से एक तत्कालीन उपाध्यक्ष—प्रौद्योगिकी उर्स होल्ज़ल खोज-संबंधी अपने उत्तरदायित्व को त्यागकर अपना ध्यान गूगल के आधारभूत ढाँचे के विकास पर केंद्रित करना चाहता था और उसे अपने स्थान पर सुयोग्य उम्मीदवार की खोज थी। जब उसे उदी मैनबर व जेफ बेजोस के बीच बिगड़े संबंधों की जानकारी मिली थी तो उसने उसे रात के खाने पर बुलाया था और उसके सामने अपने स्थान पर गूगल के विशाल खोज-कार्यदल को सँभालने का प्रस्ताव रख दिया था। चूँकि A9 में अब तक मैनबर इतना ऊब चुका था कि वह 'खोज प्रौद्योगिकी' क्षेत्र को छोड़कर फिर से प्राध्यापकीय क्षेत्र में चले जाने का विचार कर रहा था, इसीलिए उसने गूगल के प्रस्ताव पर भी तत्काल कोई उत्तर नहीं दिया था। लेकिन कुछ सप्ताहों बाद उसने उर्स होल्ज़ल को गूगल के प्रस्ताव पर विचार करने के बारे में अपनी सहमति दे दी थी। फिर उर्स होल्ज़ल ने जनवरी पालो आल्टो नगर-केंद्र स्थित एक बड़े रेस्तराँ के निजी कक्ष में मैनबर व लैरी पेज की भेंट के लिए रात के भोजन का आयोजन किया किया। दोनों अलग-अलग रेस्तराँ पहुँचे थे, ताकि इस भेंट के बारे के रेस्तराँ में उपस्थिति अन्य किसी को कोई संदेह न हो। अभी वे दोनों भोजन करते हुए बातचीत कर ही रहे थे, गूगल के दूसरे सह-संस्थापक सर्गेई ब्रिन उनके साथ शामिल हो गया था और कुछ समय बाद गूगल के मुख्य कार्यकारी अधिकारी एरिक श्मिट। स्पष्ट है कि तीनों ने उदी मैनबर को कुछ और सोचने का अवसर नहीं दिया था। उस रात्रिभोज के लगभग एक माह बाद मैनबर को गूगल का असाधारण रूप से आकर्षक विधिवत् नौकरी प्रस्ताव भी मिल गया गया था और उसनें फरवरी 2006 में उर्स होल्ज़ल के स्थान पर उपाध्यक्ष—प्रौद्योगिकी का पदभार सँभालने का फैसला कर लिया था। चूँकि उस समय बहुत से अभियंता अमेज़न.कॉम को छोड़कर गूगल जा रहे थे, इसीलिए मैनबर के लिए अपने फैसले के बारे में जेफ बेजोस को आमने-सामने सूचित कर पाना आसान नहीं था, इसीलिए उसने दूरभाष का सहारा लिया था। लेकिन उसे तब बहुत आश्चर्य हुआ था, जब जेफ उसे मनाने के स्थान पर उस पर गुस्सा हो गया था और सारी असफलताओं के लिए उसे ही दोषी ठहरा दिया था। स्पष्ट था कि जेफ ने मैनबर के साथ मिलकर अमेज़न.कॉम प्रौद्योगिकी कंपनी के रूप में स्थापित करने की जो महत्त्वाकांक्षा पाली थी, वह बिखर चुकी थी और उसकी निराशा गहरा गई थी।

लेकिन जेफ बेजोस हारनेवालों में नहीं था। उसने मैसाचुसेट्स इंस्टीट्यूट ऑफ टेक्नोलॉजी (एमआईटी) में कनाडा मूल के प्राध्यापक डेविड लॉरेंस टेंनहाउस को A9.सीओ का प्रमुख बनाया था, जिसने सात महीने बाद ही त्यागपत्र दे दिया था। उसके बाद जेफ ने सितंबर 2006 में शुरुआती सर्च इंजन 'अल्टाविस्टा' के सह-संस्थापकों में से एक बिल स्टेसिअर को, जो जुलाई 2003 में अमेज़न.कॉम में निदेशक—खोज व पथ प्रदर्शन (डायरेक्टर—सर्च एंड

नेविगेशन) के रूप में काम शुरू कर मई 2004 से A9.कॉम में उपाध्यक्ष—अभियांत्रिकी के पद पर काम करता आ रहा था, अध्यक्ष व मुख्य कार्यकारी अधिकारी पदोन्नत कर दिया था।

उसी समय A9.कॉम ब्लॉक व्यू सेवा को बंद कर दिया था। फिर नवंबर 2006 में इस मंच पर 'क्लिकरिवर' नामक विज्ञापन कार्यक्रम सेवा शुरू की गई थी, जो स्वतंत्र विक्रेताओं को अमेज़न.कॉम के वेब-पृष्ठों पर विज्ञापन प्रदर्शन की सुविधा प्रदान करती थी। यह सेवा मुख्य रूप से अमेज़न.कॉम के स्वयं के उत्पादों व सेवाओं को समर्थन करती थी। लेकिन 2010 में इस सेवा को बंद कर उसकी जगह अमेज़न के अन्य विज्ञापन कार्यक्रम शुरू किए गए थे। लेकिन A9.कॉम का मुख्य कार्य अमेज़न.कॉम व उसके सहायक वेबसाइट पर उत्पादों की खोज को लगातार उन्नत बनाना ही बना रहा था।

इस बीच 2 नवंबर, 2005 को जेफ बेजोस ने जंगली.कॉम के सह-संस्थापक वेंकी हरिनारायण द्वारा विचार में लाई गई भीड़-स्रोतीकरण मंच की सेवा—मैकेनिकल तुर्क—को बिना किसी प्रचार के शुभारंभ कर दिया था। यह सेवा मंच व्यक्ति विशेषों या व्यवसायों (अनुरोधकर्ताओं) को उन कार्यों को पूरा करने के लिए मानव बुद्धि के उपयोग का समन्वय करने में सक्षम बनाती थी, जो कंप्यूटर वर्तमान में करने में असमर्थ हैं। अब इस मंच पर कोई भी इंटरनेट उपयोगकर्ता अपनी बुद्धि का उपयोग कर अनुरोधकर्ताओं द्वारा सूचीकृत कार्यों को पूरा करने और उसके बदले में निश्चित कमाई करने का मौका मिल गया था और सेवा शुल्क के रूप में अमेज़न.कॉम को भुगतान की 10 प्रतिशत राशि की आमदनी होने लगी थी। यह ऐसी इंटरनेट प्रौद्योगिकी आधारित सेवा थी, जिसने जेफ बेजोस को यह प्रमाणित करने का अवसर दिया था कि अमेज़न.कॉम खुदरा बिक्री के अतिरिक्त भी राजस्व अर्जित कर सकता था। वैसे तो मार्च 2007 में इस मंच पर विश्व के 100 देशों के 1 लाख कार्यकर्ता पंजीकृत हो गए थे, लेकिन अनुरोधकर्ताओं द्वारा बहुत ही कम पारिश्रमिक प्रस्ताव किए जाने के कारण यह सेवा वैसी नहीं बन सकी थी, जैसा कि जेफ बेजोस ने सोचा था। यह सेवा स्वाभाविक रूप से कम विकसित देशों के कार्यकर्ताओं को आकर्षित कर रही थी, जहाँ इंटरनेट सेवा की उपलब्धता कम थी। लेकिन जब अमेज़न.कॉम की अन्य सेवाएँ सफल हुई थीं, तब जेफ बेजोस ने इस सेवा पर अधिक ध्यान व पर्याप्त संसाधन झोंका था और वह व्यापक रूप से लोकप्रिय होती गई थी।

उदी मैनबर के गूगल चले जाने के अगले ही माह मार्च 2006 में अमेज़न.कॉम ने सहायक कंपनी अमेज़न वेब सर्विसेज का गठन किया था और उसके अंतर्गत 'सिंपल स्टोरेज सर्विस/एस3' का शुभारंभ किया था। यह सेवा दूसरे वेबसाइट व विकासकर्ताओं को अपनी कंप्यूटर-फाइल्स को अमेज़न.कॉम के सर्वर पर रखने की अनुमति प्रदान करती थी और उनसे भंडारण शुल्क वसूल करती थी। शुभारंभ के एक माह बाद ही एस3 की सर्वर प्रणाली पर भंडारित फाइल की संख्या इतनी बढ़ गई थी कि 9 घंटों तक बंद पड़ी रही थी, लेकिन प्रौद्योगिकी जगत् के बाहरी लोगों को अमेज़न.कॉम के इस व्यापक राजस्व संभावनाओंवाली अनोखी व्यावसायिक परिघटना की भनक भी नहीं लगी थी। और इसके कुछ महीनों बाद, अमेज़न.कॉम ने अपनी मेघ अभिकलन मंच (क्लाउड कंप्यूटिंग प्लेटफार्म)—इलास्टिक कंप्यूट क्लाउड/ईसी2—का शुभारंभ किया था, जिसने प्रक्रिया सामग्री विकासकर्ताओं को वास्तव में अमेज़न.कॉम के कंप्यूटर-संजाल पर स्वयं की प्रक्रिया-सामग्री कार्यक्रमों (सॉफ्टवेयर प्रोग्राम) को चलाने की अनुमति भी दे दी थी। इस सेवा को सबसे पहली पूर्वी समुद्रतटीय क्षेत्र (ईस्ट कोस्ट) में शुरू किया गया था, जहाँ ग्राहकों की भीड़ इतनी तेजी से बढ़ गई थी कि अमेज़न.कॉम की पहले चरण की सर्वर-संजाल के पास पश्चिमी समुद्रतटीय क्षेत्र (वेस्ट कोस्ट) के ग्राहकों के लिए कोई स्थान ही नहीं बच सका था।

अब जेफ बेजोस को वह प्रौद्योगिकी सेवा मंच मिल गया था, जिसके माध्यम से वह अमेज़न.कॉम को वास्तव में

प्रौद्योगिकी कंपनी प्रमाणित करने में सक्षम हो सकता था। यह प्रौद्योगिकी सेवा का ऐसा व्यावसायिक प्रारूप था, जो विद्युत् उपयोगिता सेवाओं की तरह उपभोक्ता को उनकी खपत की मात्रा के अनुसार भुगतान की स्वतंत्रता प्रदान करता था—वह अपनी आवश्यकता के अनुसार खपत बढ़ा-घटाकर अपनी भुगतान राशि को नियंत्रित कर सकता था। लेकिन जेफ बेजोस को यह भी पता था कि यदि इस सेवा व्यवसाय को ऑनलाइन खुदरा व्यवसाय की तरह भारी छूट देकर शीघ्र ही अतिप्रतिस्पर्धी व व्यापक नहीं बना दिया गया, तो इस अनोखे क्षेत्र में कई बड़े खिलाड़ी भी उतर सकते थे। इसीलिए उसने भारी छूट देकर उपभोक्ता आधार विस्तार की आक्रामक योजना को लागू कर दिया था, भले ही लघुकालिक दृष्टि से इसमें घाटा ही क्यों न उठाना पड़े! जेफ को न्यूनतम लाभ-सीमा में व्यवसाय विस्तार का लंबा अनुभव भी था और उसे घाटे की स्थिति में भी व्यापक स्वरूप प्रदान करने व आगे बनाए रखने के लिए अमेज़न.कॉम का व्यापक आधारभूत ढाँचा व राजस्व स्रोत भी। वैसे तो आईबीएम, माइक्रोसॉफ्ट व गूगल के पास भी इस व्यवसाय में कूदने और उसमें फूँकने के लिए अकूत धन था, लेकिन उनमें से किसी की भी अमेज़न.कॉम की तरह न्यूनतम लाभ-सीमा में व्यवसाय करने की मानसिकता नहीं थी। इसीलिए जेफ बेजोस का अनुमान सही निकला था कि ये कंपनियाँ इस क्षेत्र में कदम बढ़ाने से घबराएँगी, क्योंकि इससे उनकी वर्तमान लाभ-सीमाएँ प्रभावित होंगी। जी हाँ, जब 2010 में माइक्रोसॉफ्ट ने ऐसे ही मेघ अभिकलन मंच 'अजुरे' की घोषणा की, तब गूगल को भी इस व्यवसाय प्रारूप में संभावना दिखाई दी थी और उसने भी 2012 में 'कंप्यूट इंजन' कि घोषणा की थी, लेकिन तब तक बहुत देर हो चुकी थी और जेफ बेजोस ने स्वयं को इस बाजार का महारथी प्रमाणित कर दिया था, जिससे प्रतिस्पर्धा कर पाना किसी और के लिए संभव नहीं रह गया था। यह सेवा-मंच विश्व भर के इंटरनेट उद्यमियों के लिए वरदान था, क्योंकि अब उन्हें अपने व्यवसाय को शुरू करने के लिए स्वयं का आधारभूत ढाँचा विकसित करने की कोई आवश्यकता नहीं रह गई थी और जेफ बेजोस को एक बार फिर से इंटरनेट की बिल्कुल नई क्रांति का अग्रदूत बनने का अवसर मिल गया था।

अमेज़न वेब सर्विसेज की आश्चर्यजनक सफलता ने प्रौद्योगिकी जगत् महारथियों को तो चौंकाया ही था, स्वयं अमेज़न.कॉम की छवि को भी बिल्कुल नया स्वरूप प्रदान किया था। इतना ही नहीं, वालमार्ट व अन्य प्रतिस्पर्धी महारथी खुदरा विक्रेताओं के लिए अब भ्रम की स्थिति आ गई थी कि वह अमेज़न.कॉम को क्या समझें—खुदरा विक्रेता या प्रौद्योगिकी कंपनी? जी हाँ, अब जेफ बेजोस के दोनों ही हाथों में लड्डू आ गया था—वह महारथी खुदरा विक्रेता भी था और क्रांतिकारी इंटरनेट प्रौद्योगिकी उद्यमी भी था। इसका सबसे सकारात्मक प्रभाव यह पड़ा था कि प्रतिभाशाली अभियंता अमेज़न.कॉम के साथ अपने सुनहरे भविष्य को लेकर आश्वस्त हो गए थे और अब जेफ के लिए वांछित मानव-संसाधन जुटा पाना कोई समस्या नहीं रह गई थी। अंत भला तो सब भला!…वर्षों असफलताओं व आतंरिक संघर्ष के बाद, अब किसी को यह संदेह नहीं रह गया था कि अमेज़न.कॉम वास्तव में प्रौद्योगिकी कंपनी थी, जैसा कि जेफ बेजोस उसे शुरू से ही कहता आ रहा था।

इस बीच, 29 जून, 2007 को जब एप्पल ने आईफोन का शुभारंभ किया था, और इंटरनेट बाजार स्मार्टफोन पर स्थानांतरित होने लगा था, तब जेब बेजोस ने 19 नवंबर, 2007 को इलेक्ट्रॉनिक बुक रीडर—किंडल और उसको समर्थन देनेवाला 'किंडल स्टोर' का शुभारंभ किया था। उस समय 'किंडल स्टोर' में इलेक्ट्रॉनिक पुस्तकों की संख्या केवल 88,000 थी, जो अप्रैल 2017 तक बढ़कर 69 लाख हो गई थीं। इस वायरलेस इंटरनेट संजाल पर आधारित इस उपकरण उपकरण व आभासी भंडार ने अमेज़न.कॉम को इलेक्ट्रॉनिक पुस्तकों के अतिरिक्त समाचार-पत्रों, पत्रिकाओं व अन्य अंकीयकृत संचार-माध्यम उत्पादों को अपने उपभोक्ताओं तक पहुँचाने का अवसर प्रदान किया था।

लेकिन इस यात्रा में जेफ बेजोस ने यह भी प्रमाणित कर दिया था कि वह प्रौद्योगिकी क्षेत्र का सबसे दूरदर्शी व दुस्साहसिक नेतृत्वकर्ता होने के साथ बहुत ही चतुर व रणनीतिक उद्यमी भी था। याद रहे कि अमेज़न.कॉम के वित्त वर्ष 2010 के वार्षिक प्रतिवेदन से प्रौद्योगिकी व वित्तीय जगत् को यह पता चल सका था कि उसे सेवा व्यवसाय से कितना राजस्व प्राप्त हो रहा था, क्योंकि जेफ बेजोस ने 2006 से 2009 के अंत तक किसी को इसकी भनक नहीं लगने दी थी, क्योंकि उसे राजस्व के आँकड़ों को अलग-अलग प्रदर्शित नहीं किया था। अब जेफ बेजोस इंटरनेट अश्वमेध के दो मोर्चों पर एक साथ युद्ध कर रहा था और प्रतिद्वंदियों को परास्त करता हुआ लगातार आगे बढ़ रहा था! निम्नलिखित वित्तीय आँकड़े तो यही प्रमाणित करते हैं—

खुदरा व प्रौद्योगिकी महारथी अमेज़न.कॉम वित्तीय प्रदर्शन (करोड़ डॉलर में)

परिचालन मद / वित्त वर्ष	शुद्ध उत्पाद बिक्री	शुद्ध सेवा बिक्री	कुल शुद्ध बिक्री	बिक्री लागत	सकल लाभ	कुल परिचालन व्यय	शुद्ध लाभ (घाटा)
2006	—	—	1071.10	825.50	245.60	206.70	19.00
2007	—	—	1483.50	1148.20	335.30	269.80	47.60
2008	—	—	1916.60	1489.60	427.00	342.80	64.50
2009	2227.30	223.60	2450.90	1897.80	553.10	440.20	90.20
2010	3079.20	341.20	3420.40	2656.10	764.30	623.70	115.20
2011	4200.00	607.70	4807.70	3728.80	1078.90	992.70	63.10
2012	5173.30	936.00	6109.30	4597.10	1512.20	1444.60	(39)
2013	6090.30	1354.90	7445.20	5418.10	2027.10	1952.60	27.40
2014	7008.00	1890.80	8898.80	6275.20	2623.60	2605.80	(24.10)
2015	7926.80	2773.80	10700.60	7165.10	3535.70	3312.20	59.60
2016	9466.50	4132.20	13598.70	8826.50	4772.20	4353.60	237.10

स्रोत : अमेज़न.कॉम वार्षिक प्रतिवेदन (संकलित)

❍

अध्याय-8

निजी सपनों की 'अंतरिक्ष' उड़ान

थोड़ा पीछे मुड़ कर देखें तो 1999 में जब टाइम पत्रिका ने जेफ बेजोस को 'वर्ष का व्यक्ति' चुना था, तब वह अमेज़न.कॉम को 'इंटरनेट का वालमार्ट' के दिशा में तेजी से हाँक रहा था और कंपनी का घाटा बढ़ता जा रहा था। उसके मार्च 2001 में 'इंटरनेट बुलबुला' फटने के बाद अमेज़न.कॉम का बाजार मुंह भी औंधे मुँह गिर पड़ा था और जेफ बेजोस की नेतृत्व क्षमता को लेकर भी प्रश्न खड़े किए जाने लगे थे। लेकिन जेफ बेजोस था कि अपने बचपन के सपनो की 'अंतरिक्ष' उड़ान को साकार करने की दिशा में कदम बढ़ा रहा था और सितंबर 2000 में, उसने बहुत ही गुपचुप तरीके से सिएटल लगभग 30 किमी दक्षिण केंट (वाशिंगटन) में अंतरिक्ष-यान निर्माता व अंतरिक्ष उड़ान सेवाओं की कंपनी—ब्लू ओरिजिन एलएलसी की स्थापना कर ली थी।

जी हाँ, यह जेफ बेजोस के निजी सपनों की उड़ान थी, इसीलिए उसने अपनी सार्वजनिक कंपनी अमेज़न.कॉम को इससे दूर ही रखा था और इस परियोजना के आवश्यक शुरुआती पूँजी के लिए स्वयं की निजी परिसंपत्ति का उपयोग किया था। चूँकि यह निजी उद्यम था, इसीलिए इसके गठन से संबंधित सूचनाएँ केवल पंजीकरण विभाग तक ही सीमित रही थीं। इसका बड़ा लाभ यह हुआ था कि वालस्ट्रीट को जेफ बेजोस की 'सनक' का पता नहीं चल सका था, अन्यथा पता नहीं कौन-सा नया तूफान खड़ा हो जाता उसके विरुद्ध!

लेकिन कंपनी गठन के ढाई वर्षों से भी अधिक समय बीत जाने के बाद, तब न्यूज़वीक पत्रिका में प्रौद्योगिकी पत्रकार ब्रैड स्टोन (अब ब्लूमबर्ग न्यूज़ में वैश्विक प्रौद्योगिकी समूह के वरिष्ठ कार्यकारी संपादक) को 'ब्लू ओरिजिन' की भनक लगी थी। उस पता चला था कि 'दुवामिश वाटरवे'—इलियट बे (सिएटल) में गिरनेवाली ग्रीन नदी का नीचला 19 किमी का हिस्सा—के औद्योगिक क्षेत्र की एक उजाड़ सड़क पर स्थित 53,000 वर्गफीट के एक-एक मंजिला गोदाम के बाहर एक तख्ती लगी हुई है, जिस पर लिखा है—ब्लू ओरिजिन एलएलसी. सप्ताह में सातों दिन उस गोदाम के बाहर बहुधा देर रात तक बड़ी संख्या में मोटरवाहन व मोटरसाइकिलें खड़ी मिलती थीं। स्थानीय दूरभाष निर्देशिका में उस कंपनी का कोई उल्लेख नहीं था। वहाँ काम करने वाले श्रमिक अपने पड़ोसियों को केवल इतना भर बताते थे कि वहाँ कोई वैज्ञानिक अनुसंधान होता था। ऐसे में जब ब्रैड स्टोन ने इसकी खोजबीन शुरू की थी तो वाशिंगटन राज्य के कंपनी गठन संबंधी आँकड़ों से उसे कुछ चौंकानेवाली सूचनाएँ मिली थीं। पता चला था कि ब्लू ओरिजिन वास्तव में अंतरिक्ष अनुसंधान कंपनी थी, जिसका पंजीकरण सितंबर 2000 में सिएटल के पुराने 'पैसिफिक मेडिकल सेंटर' नामक भवन के पते पर किया गया था। ब्रैड स्टोन मस्तिष्क तब और भी चकरा गया था, जब उस पता चला था कि वह भवन तो 1998 से ही विश्व के सबसे बड़े ऑनलाइन खुदरा विक्रेता कंपनी अमेज़न.कॉम के कब्जे में था।

तब 4 मई, 2003 के न्यूज़वीक अंक में प्रकाशित अपने आलेख ब्रैड स्टोन ने घोषित किया था कि जेफ बेजोस अंतरिक्ष व्यवसाय में जा रहा था। जी हाँ, तब तक जेफ बेजोस का नाम फोर्ब्स पत्रिका की विश्व अरबपति की सूची में 100वें में स्थान पर शामिल किया जा चुका और उसी 1.7 अरब डॉलर निजी परिसंपत्तियों का निवल मूल्य 1.70 अरब डॉलर आँका गया था। उसी आलेख में यह भी उजागर किया गया था कि वास्तव में जेफ बेजोस अपने बचपन के सपने को साकार करने की दिशा में आगे बढ़ रहा था, जैसा कि उसने मियामी में पाल्मेट्टो हाई स्कूल में

अपने 1982 के उच्च विद्यालय के विदाई भाषण में उसने मानवीय के भविष्य को सुरक्षित रखने के लिए अंतरिक्ष में उपनिवेश बनाने के बारे में बात की थी। आलेख में कहा गया था कि तब तक जेफ बेजोस अंतरिक्त विमान से जुड़े विशाल कार्यदल का संयोजन कर चुका था, जिसमें कई भौतिकविदों, पूर्व नासा वैज्ञानिकों, अंतरिक्ष अनुसंधान क्षेत्र की कई विफल शुरुआती कंपनियों के दिग्गजों सहित विज्ञान कथा लेखक नील स्टीफंसन शामिल थे।

इस आलेख में पेपाल के संस्थापक एलोन मस्क और विडिओ गेम कार्यक्रम निर्मार्ता (डूम, क्वेक आदि के लिए प्रसिद्ध) द्वारा शुरू की महत्त्वाकांक्षी अंतरिक्ष परियोजनाओं की चर्चा करते हुए, ब्रैड स्टोन ने अनुमान लगाया था कि जेफ बेजोस ने अपने सपने को पूरा करने के प्रथम विकास चरण में लगभग 3 करोड़ डॉलर का निवेश करने वाला था। स्पष्ट है कि इस समाचार के प्रकाशन के बाद संचार माध्यमों की जिज्ञासाएँ बढ़ने लगी थी, लेकिन जेफ बेजोस ने उन्हें सिएटल 30 किमी. दक्षिण केंट (वाशिंगटन) में 'दुवामिश वाटरवे' पर स्थित अपनी अंतरिक्ष-यान विकास व विनिर्माण सुविधा में जाने की अनुमति किसी को नहीं दी थी। सबकुछ रहस्यमय रखा गया था। इस बीच जेफ बेजोस ने बहुत ही गुपचुप तरीके से पश्चिमी टेक्सास के ग्रामीण शहर वान हॉर्न (कल्बर्सन काउंटी) से लगभग 40 किमी. दूर बड़े-बड़े पशुपालन-क्षेत्रों को खरीदना शुरू कर दिया था। परियोजना के रहस्य को बनाए रखने के लिए जेफ बेजोस ने जेम्स कुक एलपी व कोरोनाड़ो वेंचर्स नामक किसी की पहचान में न आ सकनेवाली कंपनियों के नाम से 2005 के अंत तक कुल 2,90,000 एकड़ जमीन खरीद ली थी। लेकिन इसका रहस्योद्घाटन तब हुआ था, जो 10 नवंबर, 2006 को वालस्ट्रीट जर्नल ने इसे विशाल 'जमीन कब्ज़ा' कहते हुए लिखा था कि जेफ बेजोस यहाँ पर 'ब्लू ओरिजिन अंतरिक्ष परियोजना' के अंतर्गत विकसित किए जा रहे विमानों के परीक्षण के लिए प्रक्षेपण-स्थल (लॉञ्च पैड) व अंतरिक्ष पर्यटन केंद्र स्थापित करने जा रहा था।

लेकिन जेफ बेजोस व उसके अंतरिक्ष वैज्ञानिकों ने जो शुरुआत अनुमान लगाए थे, उससे अधिक समय लग रहा था। 2011 में ब्लू ओरिजिन का परीक्षण विमान 45,000 फुट की ऊँचाई पर पहुँचने के बाद अनियंत्रित हो गया था और उसमें आग लग गई थी। नवंबर 2011 में 'वायर' पत्रिका को दिए गए साक्षात्कार में जेफ बेजोस ने कहा था कि वह 'ब्लू ओरिजिन' के माध्यम से ग्राहकों को अंतरिक्ष में भेजने के दो मुख्य उद्देश्यों—लागत को घटा कर व सुरक्षा को बढ़ाकर—को ध्यान में रखकर काम कर रहा था। 18 जुलाई, 2014 को अंतरिक्ष व उपग्रह उद्योग की साप्ताहिक पत्रिका—'स्पेस न्यूज़' ने अपने आलेख में सूचित किया था कि तब तक जेफ बेजोस अपनी निजी पूँजी से 'ब्लू ओरिजिन परियोजना' में 50 करोड़ डॉलर से अधिक का निवेश कर चुका था। इस बीच नासा ने भी इस परियोजना में 2010 में 37 लाख डॉलर व 2011 में 22 लाख डॉलर का अनुदान दिया था। जेफ ने इस विकासशील अंतरिक्ष यात्रा विमान 'न्यू शेपर्ड' को नासा मरकरी सेवेन की सफल उड़ान भरनेवाले अमेरिका के मूल अंतरिक्ष एलन सेपर्ड के नाम पर रखा था। 2 अप्रैल व 19 जून, 2016 को न्यू शेपर्ड ने तीसरी व चौथी सफल परीक्षण उड़ानें भरी थीं और दोनों बार 3,30,000 फीट (लगभग 100 किमी.) की ऊँचाई पर पहुँचने के बाद सुरक्षित वापस लौटी थीं। उसके बाद इस विमान को 2018 की शुरुआत में चालक दल के साथ भेजे जाने की योजना पर काम किया जा रहा था।

इस बीच 5 अगस्त, 2013 को जेफ बेजोस ने 25 करोड़ डॉलर नकद में अमेरिका के सबसे प्रभावशाली समाचार पत्र समूह में ग्राहम परिवार का नियंत्रणकारी स्वामित्व-अधिकार खरीदने की घोषणा की थी। जी हाँ, इस बार भी उसने अपनी निजी महत्त्वाकांक्षा को पूरा करने के लिए अपनी निजी पूँजी का ही उपयोग किया था और सार्वजानिक कंपनी अमेज़न.कॉम को इस जोखिम भरे सौदे से दूर ही रखा था। 1 अक्तूबर, 2013 को जेफ बेजोस की निजी उद्यम निवेश कंपनी 'नाश होल्डिंग्स' ने इस अधिग्रहण सौदे को पूरा कर लिया था। याद रहे कि जेफ

बेजोस ने अपनी निजी निवेश कंपनी—बेजोस एक्सपीडिशंस के माध्यम से ब्लू ओरिजिन, गूगल, उबर, ट्विटर सहित 36 से प्रौद्योगिकी कंपनियों में निवेश किया हुआ है।

मार्च 2015 में फोर्ब्स पत्रिका ने जेफ बेजोस की परिसंपत्तियों का निवल मूल्य 34 अरब डॉलर आँका था और विश्व अरबपतियों की सूची में 15वें स्थान पर रखा था। दो वर्षों बाद 20 मार्च, 2017 को 'फ़ोर्ब्स' की दैनिक परिसंपत्ति मूल्यांकन में, जेफ बेजोस की परिसंपत्तियों का निवल मूल्य 72.8 अरब डॉलर के स्तर पर पहुँच गया था और उसने विश्व अरबपतियों की सूची में उस दिन बिल गेट्स को दूसरे स्थान पर धकेल दिया था।

वैसे तो अमेज़न.कॉम जेफ बेजोस व उसके परिवार की सुरक्षा पर लगभग 16 लाख डॉलर प्रतिवर्ष खर्च करता है, लेकिन उसका व्यक्तिगत व पारिवारिक जीवन अभी भी चमक-दमक से दूर है। 2012 में अमेज़न.कॉम का मुख्यालय 3.70 अरब डॉलर की लागत से तैयार 33 बहुमंजिला भवनोंवाले विशाल परिसर में स्थानांतरित किया जा चुका था, जहाँ 40,000 से अधिक कर्मचारी काम करते हैं। जेफ बेजोस का परिवार भी सिएटल से सटे सबसे धनी लोगों के निवास-क्षेत्र मदीना (ईस्टसाइड, किंग काउंटी) में 5.35 एकड़ के भूखंड पर निर्मित 29,000 वर्गफीट के निवास में रहने लगा था, जिसके पास में बिल गेट्स का भी घर है। लेकिन मैकेंजी अपने चार बच्चों को विद्यालय में और अपने पति को कार्यालय परिसर में छोड़ने के लिए स्वयं ही मिनी होंडा वैन चलाती हुई देखी जाती रही हैं। मैकेंजी पहले की तरह अपने व्यक्तिगत लेखन कार्य को जारी रखी हुई है और 'बेजोस फैमिली फाउंडेशन' के सामाजिक कार्यों में भी पूरा सहयोग प्रदान करती है, लेकिन उसका अधिकांश ध्यान अपने पति व बच्चों तक सीमित रहता है। और, जेफ बेजोस अमेज़न.कॉम की अनंत विस्तार संभावनाओं को आगे बढ़ाने के साथ-साथ अपने निजी सपनों की 'अंतरिक्ष' उड़ान के लिए भी पर्याप्त समय निकाल लेता है।

❍❍❍